

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Lotrič
Vloga govoric in čenč v delovnem okolju
Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Lotrič

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

Vloga govoric in čenč v delovnem okolju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

*Predvsem se zahvaljujem mami, ki je z nesebično pomočjo veliko prispevala k temu, da študij
dobi piko na i .*

Hvalala tudi Andreju, ki me je pri delu spodbujal in bil vseskozi pozitiven.

Najlepša hvala mentorju dr. Miheljaku.

Vloga govoric in čenč v delovnem okolju

Z diplomskim delom želim izpostaviti vlogo, ki jo v nekem delovnem okolju igrajo govorice in čenče. Pojava se tako med laiki kot stroko pogosto zamenjuje, zato je posebna pozornost namenjena opisu obeh pojavov posebej, poudarjene so podobnosti in razlike. V vsakdanjem življenju sta oba pojava negativno konotirana, v ta namen naloga s primeri pojasnjuje, da imajo tako govorice kot čenče poleg negativnih tudi pozitivne učinke na okolje znotraj katerega živijo. S pomočjo teorije socialne primerjave naloga razlaga ozadje nastanka čenč, teorijo kognitivne neskladnosti pa ponudi kot razlago za nastanek govoric. Pojavoma se v vsakdanjem življenju ne moremo izogniti, sta nenehno prisotna in niti delovno okolje ni izjema. Kot način neformalnega komuniciranja skrbita za izredno hiter in neposreden prenos informacij, neupoštevajoč hierarhijo znotraj organizacije. Pomembno vlogo igrata pri oblikovanju socialnih vezi, razbijanju negotovosti in strahu med zaposlenimi, sporočanju moralnih vrednot in norm. Govorice in čenče so lahko učinkovito orodje vodstvene politike, povezuje pa se jih tudi z romanco na delovnem mestu, mobingom ter pojavom skupinske solidarnosti.

KLJUČNE BESEDE: govorice, čenče, neformalno komuniciranje, teorija socialne primerjave, teorija kognitivne disonance

The role of rumor and gossip in workplace

In this diploma work I would like to emphasize the importance of rumor and gossip in certain workplace. These two phenomena are often confused one with another, that is why a large part of the diploma is dedicated to specific characteristics of rumor and gossip, their similarities and differences. Since both of the phenomena are publicly accepted as negative, this diploma is trying, by setting examples, to show there are negative and also positive aspects of the matter. Theory of social comparison is used to explain the background of gossip and theory of cognitive dissonance explains why it comes to rumors. Gossip and rumor can not be avoided in daily life, they are always present and it is no different at workplace. As a way of informal communication they spread information quickly and directly, no matter the hierarchy within the organization. Gossip and rumor play an important role in forming social bonds, reducing uncertainty and fear among coworkers, spreading moral values and norms. They can be part of management politics and they are also related to romance at workplace, mobbing and group solidarity.

KEY WORDS: rumor, gossip, informal communication, social comparison theory, theory of cognitive dissonance

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	7
1.2	METODOLOGIJA	8
2	KOMUNICIRANJE	10
2.1	TEORETIČNA OPREDELITEV	10
2.1.1	Modeli komuniciranja	11
<i>2.1.1.1</i>	<i>Transakcijski model komuniciranja</i>	11
2.1.2	Medosebno komuniciranje	13
2.2	KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI	14
2.2.1	Formalno komuniciranje	16
<i>2.2.1.1</i>	<i>Vertikalno komuniciranje</i>	17
<i>2.2.1.2</i>	<i>Horizontalno komuniciranje</i>	18
<i>2.2.1.3</i>	<i>Mednivojsko ali diagonalno komuniciranje</i>	18
2.2.2	Neformalno komuniciranje	19
3	TEORETIČNA IZHODIŠČA	21
3.1	GOVORICE IN TEORIJA KOGNITIVNE NESKLADNOSTI ALI DISONANCE	23
3.2	ČENČE IN TEORIJA SOCIALNE PRIMERJAVE	25
3.2.1	Kritika apliciranja teorije socialne primerjave na fenomen čenč	28
4	GOVORICE IN ČENČE	29
4.1	GOVORICE	30
4.1.1	Življenje govoric	32
<i>4.1.1.1</i>	<i>Aktivnost govoric</i>	33
<i>4.1.1.2</i>	<i>Točnost govoric</i>	34
4.2	ČENČE	35
4.2.1	Vsebina čenč	37
4.2.2	Funkcije čenč	38
4.3	PODOBNOSTI IN RAZLIKE	39
5	GOVORICE IN ČENČE V DELOVNEM OKOLJU	40
5.1	VRSTE GOVORIC	41

5.1.1	Tipologija govoric v času organizacijskih sprememb	41
5.2	VRSTE ČENČ	42
5.3	POTOVANJE GOVORIC IN ČENČ PO DELOVNEM OKOLJU	44
5.4	UPRAVLJANJE Z GOVORICAMI IN ČENČAMI	45
6	GOVORICE IN ČENČE V POVEZAVI Z NEKATERIMI POJAVI V DELOVNEM OKOLJU	48
6.1	MOBING	48
6.2	ROMANCA NA DELOVNEM MESTU	51
6.3	SKUPINSKA SOLIDARNOST	53
7	SKLEP	55
8	LITERATURA	57

SEZNAM SLIK

Slika 2.1:	Prvi zabeleženi komunikacijski model	11
Slika 2.2:	Shema transakcijskega modela komuniciranja	13
Slika 2.3:	Tipi komunikacijskih omrežij	16

SEZNAM TABEL

Tabela 4.1:	Podobnosti in razlike med govoricami in čenčami	39
Tabela 5.1:	Pozitivne in negativne posledice govoric in čenč za posameznike in organizacijo	40

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V vsaki delovni organizaciji komuniciranje poteka po dveh komunikacijskih kanalih: formalnem in neformalnem. *Formalna komunikacija* poteka po uradno oblikovanih kanalih sporočanja med različnimi položaji. Določena je z raznimi pravilniki in ustaljenimi postopki, ki so del strukture, značilne za določeno organizacijo. Tovrstna komunikacija je evidentirana, preverljiva in ključna predvsem za delovanje organizacije za nemoten potek dela. Delimo jo na komuniciranje navzdol, navzgor, horizontalno in diagonalno komuniciranje, ki je pomembno predvsem za usklajevanje dela. *Neformalna komunikacija* se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisana s formalno organizacijsko strukturo ali hierarhijo. Razlogi zanjo so predvsem radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Z njo zaposleni zadovoljujejo svojo naravno potrebo po druženju, povezovanju in zbirajo informacije glede posameznikov, organizacije, dogajanja v njej in o posledicah le-tega zanje. Neformalno komuniciranje ne pozna meja, saj je ves čas v pogonu in teče v vse smeri. Kanal obsega komuniciranje, ki ni v povezavi z organizacijo, je zanjo disfunkcionalno in organizacijski *grapevine*. *Grapevine* sestavljajo govorice in čenče, ki krožijo v delovnem okolju, ta pojav bo osrednji predmet proučevanja te naloge. Zanimalo nas je, kateri motivi in kateri čenče ženejo govorice, kakšne so njihove funkcije v delovnem okolju, kako nastajajo in se širijo, kdo in zakaj jih širi, kakšen vpliv imajo na medosebne odnose in kakšnega na organizacijo.

Pojma govorice in čenče se med seboj pogosto zamenjuje, čeprav je med njima kar nekaj ključnih razlik. Namen naloge je pojma teoretsko razmejiti, predstaviti njuno vlogo v delovnem okolju in s tem prispevati k odpravi stereotipa o čenčah in govoricah kot nujno škodljivih, zlonamernih. V začetnem poglavju smo se posvetili značilnostim medosebnega komuniciranja in komuniciranja v organizaciji. Večina odraslih namreč na delovnem mestu preživi večji del aktivnega dne. To je prostor, kjer se sklepajo prijateljstva, zaveznitva, razvijejo pa se tudi nenaklonjenosti, in vse to s komuniciranjem. Komuniciranje je ključni element vsake organizacije, brez komunikacije tudi organizacije ni. V tretjem poglavju smo poskušali s teorijo kognitivne disonance razložiti motive, ki ženejo govorice, in s teorijo

socialne primerjave pojasniti vzroke za čenče. Osrednji del naloge, četrto poglavje, je sestavljen iz podrobne členitve najprej govorice, nato še čenč, sklence pa se s povzetkom njihovih podobnosti in razlik. V petem poglavju smo se posvetili vlogi pojavov v delovnem okolju. Proučili smo tipologijo govorice in čenč v organizaciji, načine potovanja po delovnem okolju in ugotavljali, kako se vodstvo z njimi spopada. Sledi še poglavje, ki obravnava govorice in čenče kot del nekaterih pojavov v delovnem okolju. Predstavili smo njuno vlogo pri mobingu, romantičnem razmerju na delovnem mestu in utrjevanju socialne solidarnosti. V sklepu smo na kratko strnili ključne ugotovitve raziskave.

1.2 METODOLOGIJA

Gradivo za nalogo smo črpali iz virov na temo govorice, čenč, komuniciranja v organizaciji in prej opisanih pojavov v delovnem okolju. Kot poudarja več avtorjev (Michelson in Mouly 2002; DiFonzo in Bordia 2002 in 2007; Copess Pendleton 2007), se govoricam in čenčam v organizacijah namenja premalo pozornosti, področje ni dovolj cenjeno in je premalo raziskano. Razloga za to naj bi bila dva:

- pomanjkanje zanimanja stroke (Michelson in Mouly 2002; Donovan 2007),
- metodološki problem (Donovan 2007).

Vpliv govorice je težko merljiv (Knopf v Donovan 2007, 60). Kot pravita Michelson in Mouly (2002), lahko le kombinacija metod iz pozitivističnih in interpretativnih paradigem pripomore k boljšemu razumevanju pojavov. Predlagata uporabo kombinacije metod, kot so laboratorijski poskus, ankete, ki temeljijo na sodobnih tehnologijah, zapis dnevnikov in opazovanje z udeležbo.

Poznamo več razlogov, zakaj se strokovnjaki ne odločajo za tovrstne raziskave in zakaj so izsledki pogosto neuporabni (Michelson in Mouly 2002, 63):

- *dolgotrajnost in kompleksnost raziskave*: za relevantnost izsledkov je treba pojav meriti dlje časa in na več načinov (opisani zgoraj). Poudarja se pomembnost vzorčenja, sploh v velikih organizacijah, saj je za raziskovalca nemogoče priti v stik z vsemi aktivnimi govoricami in še posebej čenčami;

- *problem asimilacije v okolje*: ljudje morajo opazovalcu zaupati, ga sprejeti medse, le tako lahko sodeluje pri tako intimnem opravilu, kot je čenčanje, ki je v raziskovanju večji problem kot govoričenje;
- *subjektivnost in selektiven spomin respondentov*: Festinger je za raziskovalno metodo predlagal intervju o vsebinah in pogostosti čenčanja, a današnji raziskovalci dvomijo o primernosti tovrstnega raziskovanja, predvsem zaradi subjektivnosti vključenih oseb in dvoma o tem, kako dobro se spomnijo dejanske vsebine čenč. Na problem selektivnega spomina opozarjata tudi DiFonzo in Bordia (2002, 13).

Da bi zajeli čim širši spekter znanja o pojavih, smo se posvetili študijam z različnih znanstvenih področij, kar je razvidno iz naloge. Na temo govoric in čenč ter njihove povezanosti z nekaterimi pojavi v delovnem okolju smo našli kar nekaj prispevkov, čeprav je v primerjavi z drugimi študijami organizacijskih pojavov opaziti pomanjkanje literature. Opazili smo še, da je komunikološki prispevek majhen, čeprav so informacije, ki se širijo od ust do ust, najstarejša in najpreprostejša oblika množičnega komuniciranja. Pojava, ki sta v sodobni literaturi o množičnem komuniciranju zapostavljena (Pendleton 1998; Michelson in Mouly 2002; Donovan 2007), sta v času množičnih medijev v praksi bolj opazna kot kdaj koli prej.

Slabosti tovrstne raziskave

Izpostavimo lahko pomisleke glede ustreznosti obravnavanega materiala, saj smo imeli na voljo, čeprav smo skušali črpati iz čim širšega nabora strokovnih smeri, premalo virov, ki bi temeljili na empiričnih raziskavah. Večina virov je teoretskih, le malo raziskav je podprtih z empiričnimi dokazi. Poleg tega tudi del stroke, ki se ne zanima za govorice in čenče, pojma med seboj zamenjuje ali enači, zaradi česar je bila potrebna posebna pozornost za razlikovanje pojavov.

2 KOMUNICIRANJE

Ljudje nenehno komuniciramo, bodisi sami s seboj bodisi v dialogu s partnerji, skupinami, obenem pa smo močno vpeti v globalne socialne interakcije. Komuniciranje je ključna prvina človekovega sporazumevanja, sodelovanja in skupnega delovanja v družbi, brez komuniciranja bi bilo družbeno življenje nemogoče. Je tisto komunikacijsko delovanje, ki se dogaja v okviru socialnega¹ delovanja, kar pomeni, da kadar koli z nekom komuniciramo, se to dejanje odvija v družbi, je zavestno, namensko in usmerjeno k nekemu cilju (Vreg 1990).

2.1 TEORETIČNA OPREDELITEV

Komuniciranje je pojav, ki ga kljub njegovi vseprisotnosti ali prav zaradi te, težko strnemo v preprosto definicijo. Ob prebiranju literature ugotovimo, da posamezniki komuniciranje opredeljujejo različno, glede na interes, ki ga imajo. Ker smo se v nalogi osredotočili na prenašanje informacij na ravni medosebnega komuniciranja, ga lahko označimo kot dvostranski recipročni proces (Vreg 1990, 25), ki se odvija takrat, ko med nami in našim partnerjem teče kontinuiran tok sporočil (Adler in Rodman v Ule 2005, 17).

Uletova (2005, 78) komuniciranje opredeljuje kot " /.../ dinamičen interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih in namernih dejanj udeležencev komuniciranja, ki s svojimi dejanji vplivajo drug na drugega, pri tem pa medsebojno prepoznavajo svoja in tuja dejanja in doživljanja."

Po Schrammu je komuniciranje vse od prenašanja informacij, izmenjave idej do oblikovanja skupnega ali enotnosti v mišljenju pošiljatelja in prejemnika sporočila (v Ule in Kline 1996, 54). Poudarja, da sta komunikacijska partnerja vsak v svojem izkustvenem polju, ob tem pa se ti polji

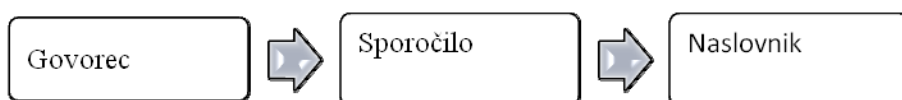
¹ **Socialno** je vedenje živega bitja (ljudi in živali) takrat, ko se odziva na vedenje drugih živih bitij in skuša vplivati na njihovo vedenje. **Socialno vedenje** je nezavedno, instinktivno, reaktivno vedenje. Kadar se v okviru takega vedenja opravlja sporazumevanje po pomenskih sporočilih (signali, simboli), je vedenje **komunikativno** (Vreg 1990, 20).

med seboj delno prekrivata, kar se kaže v skupnosti pomenov (v Vreg 1991, 23). Obstoj oziroma ustvarjanje skupnega mišljenja je pogoj za vzpostavitev komunikacije, a hkrati dela komuniciranje kompleksno in pogosto neuspešno (Ule v Ule in Kline 1996).

2.1.1 Modeli komuniciranja

Z modeli različnih teorij komuniciranja poenostavimo posamezne faze ali vidike komuniciranja. Faze so soodvisne in vplivajo druga na drugo. So predmet okolja, v katerem obstajajo, zaznamovane z njegovo kulturo, posamezniki in jezikom (Communication model tutorial). Avtor prvega zapisanega modela komuniciranja je grški filozof **Aristotel**, ki je v svoji Retoriki (350 pr. n. št.) pisal o treh osnovnih komponentah govora kot komunikacijskega procesa (v Splichal 2001).

Slika 2.1: Prvi zapisani komunikacijski model



Vir: Croft (2004).

Harold Lasswell komuniciranje označi za proces, ki ga lahko razumemo bodisi kot celoto za prenašanje vsebine bodisi ga delimo na posamične faze – komunikator, vsebina, kanal/medij, prejemnik/občinstvo in učinek (v Berlogar 1999, 51). Njegova formula, ki je temelj drugim komunikacijskim modelom, komunikacijski proces razlaga na podlagi petih vprašanj (v Splichal 1999, 12):

kdo → pove kaj → preko katerega kanala → komu → s kakšnim učinkom.

Preprosti linearni modeli, ki vsebujejo predpostavko o pasivnosti prejemnika, so zaradi kompleksnosti pojava v primeru raziskovanja govoric in čenč manj primerni. Ustreznejši so dinamični modeli, ki zajemajo odnos med udeleženci in upoštevajo iterativnost komunikacijskega modela (Michelson in Mouly 2002, 63).

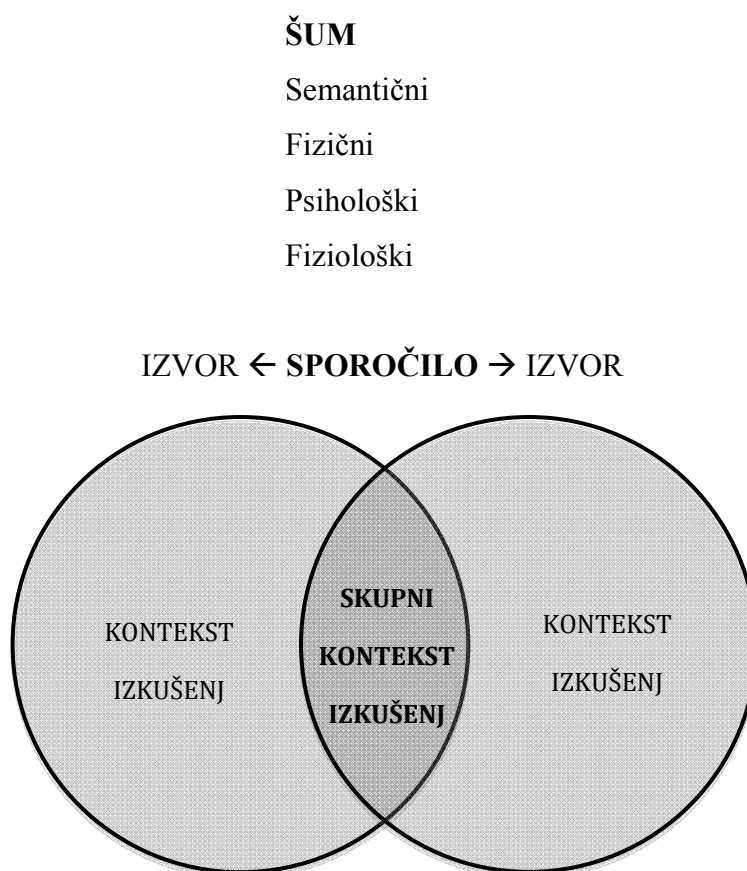
2.1.1.1 Transakcijski model komuniciranja

Transakcijski model je eden izmed dinamičnih komunikacijskih modelov; je nadgradnja interakcijskega modela. **Interakcijski model** opisuje komuniciranje kot proces, ki vedno poteka v krožni smeri, od sporočevalca k prejemniku in od prejemnika k sporočevalcu. Določa, da je vsak lahko sporočevalec in prejemnik, vendar ne sočasno. Bistvo modela je povratna zveza med sporočevalcem in prejemnikom, ki pa nastopi šele po prejemu sporočila pri prejemniku. **Transakcijski model** interakcijskega nadgrajuje s tem, da vsebuje sočasnost oddajanja in sprejemanja sporočil, sočasnost kodiranja in dekodiranja. Sporočevalec in prejemnik skupaj in sočasno z besedno in nebesedno komunikacijo gradita pomen sporočila ter sta medsebojno odgovorna za učinek in uspešnost komuniciranja (Ule 2005, 100–101).

Sporočila delujejo drugo na drugo, njihova vsebina močno izhaja iz predhodnih izkušenj. Podana so v nekem kodu, ki omogoča prenašanje pomena; da bi bilo komuniciranje možno in uspešno, morajo imeti partnerji v komunikaciji enak ali vsaj zelo podoben kod sporočanja, npr. govoriti isti jezik, določenim gestam pripisovati enak socialni pomen (Ule v Ule in Kline 1996, 24). Udeleženci pogovora morajo graditi socialno deljene pomene, pri čemer velja, da mora vsak razumeti in v svoje življenje sprejeti del izkušnje drugih oseb (Ule 2005, 101). O pomenu govori tudi Thompson (v Berlogar 1999, 50–51), ki opozarja na kompleksnost komuniciranja:

V temeljih komunikacijskega procesa je preprosto dejanje, ko neka oseba predaja sporočilo drugi osebi. Vendar je to preveč preprost opis. Oseba, ki sporoča, se mora odločiti, o čem bo sporočala, in sporočilo spraviti v obliko, ki bo prenos omogočala; vse to je lahko v nekaterih situacijah nezavedno, v drugih pa zahteva veliko razmišljanje in napora. Oseba, ki sporočilo sprejema, ga mora slišati ali videti ter ga dekodirati tako, da iz njega razbere pomen; čisto mogoče je, da je ta pomen drugačen od tistega, ki ga je imel v mislih pošiljatelj, ko je sporočilo oddal. In to je problem pomena.

Slika 2.2: Shema transakcijskega modela komuniciranja



Vir: West in Turner (2004, 13).

Kapferer (1990) potrjuje predpostavko o aktivni vlogi sporočevalca in prejemnika, ko pravi, da pri ohranjanju oziroma spreminjanju vsebine govorice prejemnik sporočila igra pomembno vlogo. Sporočevalcu naj bi več kot vsebinsko nespremenjeno sporočilo pomenilo to, da prejemnika s sporočilom prepriča. Vsebini govorice tako dodaja, odvzema informacije glede na značilnosti in odzivanje prejemnika.

2.1.2 Medosebno komuniciranje

Odnosi med komunikacijskimi partnerji in značilnosti komunikacijskih procesov so tisti, ki nam povedo, na kateri ravni komunikacija poteka (Vreg 1991, 33). Posameznik večino svojega življenja komunicira na **intrapersonalni ravni**, to je v komuniciranju s samim seboj v t. i. intrapersonalnih procesih (Vreg 1991, 33), npr. mišljenje, sanjarjenje, razmišljanje (Ule 2005, 23). Drugo najpogostejše komuniciranje se odvija na **interpersonalni ravni**.

Medosebne komunikacije so temeljna sestavina človekovih odnosov v družbi, odnosa do soljudi (Vreg 1991, 33). Glavni način medčloveškega komuniciranja je govorna ali besedna komunikacija (Ule v Ule in Kline 1996, 27).

”Za medosebno komuniciranje so značilna ekspresivna dejanja pri eni ali več osebah, zavestna ali nezavedna zaznava takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, da takšno ekspresivno dejanje zaznavajo drugi. Zaznavanje tega, da so drugi zaznali ekspresivna dejanja, globoko vpliva na človekovo vedenje in delovanje.” (Ule 2005, 23)

Medosebno komuniciranje je neposredna oblika komuniciranja, ki – razen govora in nebesednih izrazov – ne potrebuje drugih materialnih kanalov. Na medosebni ravni se odvija največ psiholoških procesov, saj imajo udeleženci komunikacijskega procesa vpliv drug na drugega ter so usmerjeni drug na drugega. Je kontinuiran proces, saj predpostavlja odgovor partnerja, dvosmernost komunikacije; šele ko dobimo odgovor na sporočilo, govorimo o komuniciranju. Vlogi poslušalca in govorca se nenehno izmenjujeta. Med komuniciranjem se med akterjema razvijajo občutki medsebojne privlačnosti ali/in odbojnosti (Ule 2005, 23–27). Ključne značilnosti, ki medosebno komuniciranje ločijo od drugih oblik komuniciranja, so (Ule 2005, 26):

- *število udeležencev*; najmanjše število udeležencev sta dve osebi v dialogu. Par ali diada je osnovna oblika medosebnega komuniciranja. Največje število je tisto, ki še dovoljuje osebni stik in odnos vsakega udeleženca z vsakim drugim udeležencem komunikacijskega procesa;
- *fizična navzočnost udeležencev*; čeprav v dobi komunikacijskih tehnologij in posredovanega komuniciranja, komunikacija »iz oči v oči« ni več tako pogosta, kot je bila, se medosebno komuniciranje še vedno pogosto enači s tovrstno obliko;
- *stopnja formalizacije*; je najmanj formalizirana oblika komuniciranja. Ritualizacija je opazna le na začetku in koncu stika. Čim bolj odkrita in osebna so sporočila, tem bolj osebna je komunikacija.

2.2 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

Komuniciranje v organizaciji poteka na **organizacijski ravni**, ki proučuje komunikacijske procese v skupinah in institucijah (Ule v Ule in Kline 1996, 28). Organizacija je opredeljena s

skupnimi dejavnostmi njenih članov, kjer je komuniciranje temelj za skupno akcijo (Berlogar 1999, 71). Cilj komuniciranja v organizaciji je primerna stopnja obveščenosti vseh delavcev v organizaciji (Možina 1991, 184). Komunikacije so ključne za socialni sistem organizacije. Vključujejo izmenjavo informacij, zamisli, občutkov (Berlogar 1999, 71). Temeljni funkciji organizacijskega komuniciranja sta zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjšanje negotovosti zaposlenega (Berlogar 1999, 127).

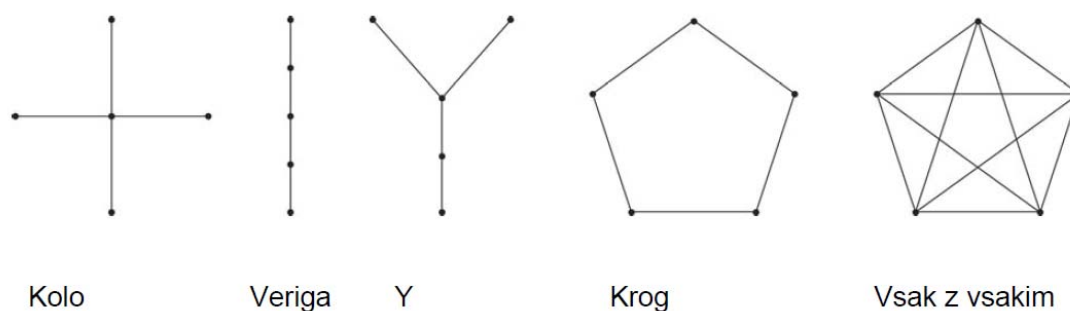
Vsaka organizacija ima značilno komunikacijsko strukturo. Možina (1999, 175) navaja, da je struktura komunikacij ena glavnih značilnosti organizacije. Razmerja med osebami in posameznimi strukturami se nenehno spreminjajo, kar v komuniciranje vnaša precej problematičnosti: vprašanje, ali so vsi obveščeni o stvareh, ki jih zadevajo. Ljudje v organizaciji praviloma komunicirajo s tistimi, ki imajo znanje in izkušnje, saj od njih pričakujejo pomoč za doseganje lastnih ciljev (Možina 1991, 175). Od komunikacijske strukture je odvisen način organiziranja, ustvarjanja interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije. Struktura je tista, ki določa sistem poti, po katerih tečejo sporočila.

Komunikacijsko strukturo lahko prikažemo tudi kot komunikacijska omrežja (glej sliko 2.3), ki nastajajo med ljudmi, vpletenimi v komunikacijske procese. Omrežja se med seboj razlikujejo po obliki, ki je odvisna od tega, kako so pošiljatelji, prejemniki in posredniki povezani s komunikacijskimi kanali, ter glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije (Možina in drugi 2004, 68).

Običajno se uporablja pet tipov omrežij (White in Bednar 1986, 413):

- **kolo**: omrežje, v katerem je eden izmed članov organizacije središče, ki povezuje druge,
- **veriga**: omrežje, kjer komuniciranje poteka v zaporedju, po ravni liniji,
- **Y**: omrežje prikazuje visoko hierarhično ureditev, kjer je središče komuniciranja različno oddaljeno od članov organizacije,
- **krog**: decentralizirano omrežje, kjer komuniciranje poteka v krožnem zaporedju,
- **vsak z vsakim**: decentralizirano omrežje, zanj je značilna nehierarhičnost, kjer imajo vsi člani enake pravice odločanja.

Slika 2.3: Tipi komunikacijskih omrežij



Vir: White in Bednar (1986, 413).

O komunikacijskih omrežjih več v poglavju o govoricah in čenčah, kjer bomo predstavili omrežja, značilna za prenašanje informacij od osebe do osebe.

2.2.1 Formalno komuniciranje

Formalno komuniciranje se nanaša na komunikacijo po uradno oblikovanih kanalih sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji (Berlogar 1999, 115). Formalna organizacija je opredeljena z organizacijsko strukturo, ki jo določajo kompleksnost, stopnja formalizacije in centralizacije, in tudi za komunikacijo v njej veljajo določena pravila, po katerih mora potekati (Možina 1991). Komunikacijski procesi so po navadi določeni z organizacijsko shemo, organigramom. Formalno komuniciranje delimo na **vertikalno (navzdol, navzgor)** in **horizontalno komuniciranje** ter **mednivojsko** oziroma **diagonalno**. Običajni načini so osebni pogovor, sestanki, zapisniki, elektronska pošta, okrožnice, telekonference, interni časopisi ipd. Strokovnjaki opozarjajo na pomembnost formalnega komuniciranja, ki naj bo ažurno, zanesljivo, konsistentno, iskreno, transparentno (DiFonzo in Bordia 2002; Mishra 2005). V primerjavi z neformalno komunikacijo (o tem več v poglavju 2.2.2) je obstojnejše in stabilnejše, saj se akterji in vzorci ne spreminjajo (Simmons v Mishra 2005, 1).

2.2.1.1 Vertikalno komuniciranje

Komuniciranje navzdol zajema prenos sporočil od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije. Je najbolj običajen tok sporočil v formalnem sistemu. Po Krepsu (v Berlogar 1999, 116) komuniciranje navzdol:

- pošilja ukaze in navodila,
- posreduje informacije, povezane z delom,
- omogoča pregled nad uspešnostjo opravljenega dela,
- usmerja k prepoznavanju in sprejemanju ciljev organizacije.

Tovrstna komunikacija je kljub organiziranosti in drugačnim željam vodilnih pogosto neučinkovita. Razlogi za to so neustreznost informacij in sredstev za razširjanje informacij, selektivnost in pomanjkanje informacij (Kapferer 1990; DiFonzo in Bordia 2002; Michelson in Mouly 2002; Mishra 2005) ter za komuniciranje navzdol značilna splošna klima prevlade na eni ter podrejenosti na drugi strani (Berlogar 1999, 117). Kreps (v Berlogar 1999, 118) ugotavlja, da so razlogi za slabo učinkovitost predvsem v tem, da so komunikacijski kanali prenatrpani s sporočili, smernice so protislovne, po prenosu po hierarhičnih ravneh sporočila postanejo nejasna in netočna. Neučinkovitost komunikacije še spodbuja tudi nezaupanje vodstvu (Kapferer 1990; DiFonzo in Bordia 2002).

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni. Nadrejeni z njim pridobivajo informacije o (Katz in Kahn v Berlogar 1999, 118):

- uspešnosti dela in problemov, povezanih z delom,
- delu in problemih sodelavcev,
- načinu sprejemanja zaposlenih informacije o politiki organizacije,
- opravljenih in postopkih za izpolnjevanje navodil.

Poleg tega se s komuniciranjem navzgor zagotavlja dotok »koristnih idej podrejenih, preverjanje sprejetja sporočil navzdol in splošno pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih /.../« (Berlogar 1999, 118). Za uspešno vodenje je komuniciranje navzgor nujno, saj lahko nadrejeni z učinkovitim prenosom informacij po potrebi hitreje in učinkoviteje ukrepajo.

2.2.1.2 Horizontalno komuniciranje

V horizontalnem komuniciranju potekajo sporočila med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični ravni (Kreps v Berlogar 1999, 120). Tovrstno komuniciranje zaposlenim omogoča razvoj ustreznih medsebojnih odnosov, pridobivanje relevantnih in za delo pomembnih informacij, formalno reševanje konfliktov med sodelavci in medsebojno podporo. Pripomore k razvoju participativnega odločanja in prilagodljivosti organizacije. Daniels in Spiker (v Berlogar 1990, 121) navajata težave v zvezi s horizontalnim komuniciranjem:

- *teritorialnost*: odpor zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar se povezuje z rivalstvom med skupinami,
- *specializacija*: raba posebnih terminov ali istih izrazov za drugačne pomene,
- *pomanjkanje motivacije*: ki se povezuje s tem, da ima vodstvo pogosto odklonilen odnos do horizontalnega komuniciranja, saj ga povezuje z neformalnim komuniciranjem.

2.2.1.3 Mednivojsko ali diagonalno komuniciranje

Tovrstno komuniciranje poteka po različnih hierarhičnih ravneh organizacije in je pomembno predvsem za izmenjavo informacij med raznimi delovnimi skupinami in za koordinacijo poslovanja (Florjančič 1994, 143).

V sklopu formalne komunikacije se posameznike obravnava kot položaj, status, profil. Več velja njihovo hierarhično kotiranje kot posameznik sam. Znotraj organizacij so tudi neformalne skupine, ki nimajo nič z organigramsko strukturo. V teh skupinah se razlike v statusu, hierarhičnem položaju porazgubijo. Ustvari se znotrajskupinska solidarnost, skupaj z neposredno komunikacijo med člani skupine, neupoštevajoč protokol (Kapferer, 1990). Več o tovrstnem komuniciranju v nadaljevanju.

2.2.2 Neformalno komuniciranje

Neformalno komuniciranje se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano, ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ali hierarhijo. Razlog za vznik neformalnega komuniciranja je radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Preko njega zaposleni zadovoljujejo svojo naravno potrebo po druženju, povezovanju. Kanal zajema komuniciranje, ki ni v povezavi z organizacijo, je nekako disfunkcionalno, in pa t. i. *grapevine*², aktivnost govoric in čenč, ki krožijo v delovnem okolju ter se tičejo organizacije in dogajanja v njej ter o posledicah tega zanje. Ima dve funkciji:

- pridobivanje informacij, povezanih z delom,
- medsebojno povezovanje zaposlenih z namenom ustvarjanja prijateljstev.

Informacija pomeni moč, zato lahko tisti, ki v formalni strukturi ne zasedajo želenega položaja, z neformalnim zbiranjem in širjenjem informacij utrjujejo svoje mesto kot neformalni vodje. Formalno vodstvo zato neformalno komuniciranje šteje za zlo, ki ga je treba omejiti, kar posledično vodi do nezaupanja, negotovosti, to pa vodi do širjenja neformalnega komuniciranja. Vodstvo se mora naučiti upravljati neformalno komuniciranje in ga obrniti sebi v prid (Berlogar 1999, 121–124).

Mishra (2005) pravi, da je večina neformalnega komuniciranja nedokumentiranega in je med potovanjem po okolju dovzetno za vsebinske spremembe in različne interpretacije. Zaposlenim pomaga pri sprostitvi čustvenega stresa, osmišljanju sveta okoli njih in potešitvi radovednosti po tistem, kar se »v resnici« dogaja: hkrati nudi prosto pot njihovi domišljiji in razumevanju. Ker informacije niso nadzorovane, so hitrejše in bolj neposredne, zato so nenadomestljiv dodatek formalnemu komuniciranju.

Kapferer (1990) ugotavlja, da je stopnja negotovosti v premem sorazmerju z aktivnostjo neformalne komunikacije: močnejši je občutek negotovosti v organizaciji, večja bo aktivnost neformalne komunikacije. Večina govoric je znak, da stanje organizacije ni stabilno: pomanjkanje zaupanja, strah, politična vprašanja, prevelika stopnja skrivnostnosti ...

² Termin *grapevine* je skupna oznaka za neformalno širjenje informacij, čenč ali govoric od osebe do osebe (Mishra 2005, 1).

Neformalno komuniciranje je neprecenljiv izvir skrivnosti, še posebej o uglednih osebah v organizaciji. Obvešča nas o tem, kakšna prihodnost se organizaciji obeta ter kdo:

- kaj velja in kdo ne,
- bo napredoval in kdo ne,
- bo premeščen,
- bo zasedel katero izmed na novo ustvarjenih delovnih mest,
- je ugleden in kdo ne.

Vir, ki prinaša informacije, s tem krepi svoj vpliv. Pomemben element neuradne komunikacije je (ne)uradnost vira. Za zaupanje neuradni informaciji ni odvisna (ne)uradnost vira, temveč dejstvo, ali viru zaupamo. Nekatere govorice lahko živijo naprej tudi po tistem, ko jih uradni viri označijo za neresnične, kar pomeni, da je zaupanje vanje nizko oziroma ga ni (Kapferer 1990; Pendleton 1998).

Neformalna komunikacija je pogosto stigmatizirana (Kapferer 1990; Michelson in Mouly 2002), zavračana (Berlogar 1999, 122), a če je pristop vodstva k upravljanju teh komunikacij pravičen, se jim to lahko bogato obrestuje (DiFonzo in Bordia 2002; Mishra 2005).

3 TEORETIČNA IZHODIŠČA

V tem poglavju bomo najprej povedali nekaj o raziskovanju govoric in čenč na splošno, nato pa prešli na teoriji, pomembni za razumevanje fenomenov. Kot bomo spoznali v nadaljevanju, veliko avtorjev poudarja, da je področje slabo raziskano in da bi morali akademiki več pozornosti nameniti tako enemu kot drugemu pojavu. Zanimanje za govorice se je v preteklosti pojavljalo ciklično, medtem ko se je zanimanje za čenče pojavilo šele nedavno (Rosnow in Foster 2005).

Proučevanje obeh pojavov je multidisciplinarno. Z njima se ukvarjajo antropologi, zgodovinarji, kulturologi, etnologi, organizacijske študije, socialni psihologi, sociologi. Zadnji se s pojavoma ukvarjajo največ, zanima jih njuna socialna struktura in vloga v stresnih okoliščinah. Zanimivo je, da se komunikologija ne glede na to, da je širjenje govoric in čenč najbolj osnovna in razširjenja oblika množičnega širjenja sporočil skozi družbo, s pojavom le malo ukvarja (Pendleton 1998).

Raziskovanje govoric se je začelo z moderno psihologijo v 19. stoletju (Donovan 2007). V 20. stoletju je bilo nekaj obdobj, ko je zanimanje zanje naraslo, a se nikoli ni dolgo obdržalo. Med drugo svetovno vojno se je govorice uporabljalo za sovražno propagando, a je bilo zanimanje stroke kljub temu majhno (Pendleton 1998; Donovan 2007). Leta 1947 sta psihologa Allport in Postman naredila temeljno študijo na tem področju, povod zanjo je bila zaskrbljenost, da širjenje sovražnih govoric po nepotrebnem škoduje javni morali in državni varnosti (v Rosnow in Foster 2005). Avtorja sta fenomen obravnavala v sklopu odklonskega vedenja, saj naj bi bilo popačenje informacije med širjenjem govoric neizogibno (v Kapferer 1990, 3).

Sledilo je obdobje zatišja, nato pa se je v poznih 60. in 70. letih 20. stoletja med sociologi in psihologi ponovno prebudilo zanimanje zanje – zanimala sta jih nadzor nad govoricami in sociološka vloga govoric v okviru skupnosti. Sociolog Tamotsu Shibutani kot najpomembnejši avtor tega obdobja je zagovarjal, da so govorice običajen, in ne patološki proces, kot so ga dotlej obravnavali psihologi: sociološka funkcija govoric je v tem, da ljudje z združenjem intelektualnih virov ustvarijo smiselno interpretacijo nejasne situacije (Shibutani 1966, 17). Glavna odlika govoric je po njegovem v tem, da nastopajo kot

informacije, ko so uradni komunikacijski kanali omejeni (Shibutani 1966, 72). Pozneje je kar nekaj avtorjev (Rosnow 1977; Koenig 1985; Kapferer 1990; Fine in Turner 2001; Kimmel 2004) pisalo tako o govoricah kot čenčah. Prevladujejo predvsem teoretična dela. Kar nekaj avtorjev opozarja na pomanjkanje empiričnih raziskav, in to predvsem glede čenč (Wert in Salovey 2004; Rosnow in Foster 2005), glavni razlog za to naj bi bil že omenjene metodološke težave in nezainteresiranost stroke (Kapferer 1990; Pendleton 1998; Michelson in Mouly 2002).

Susan Coppess Pendleton v svojem članku *Rumor research revisited in expanded* (1998) poziva k večji aktivnosti v raziskovanju govoric. Poudarja pomen proučevanja demografskih, socioloških in psiholoških značilnosti raznašalcev govoric (ang. *rumor mongers*). Njeno mnenje je, da če bi lahko določili podobnosti med raznašalci govoric, bi bilo mogoče škodljive govorce ustaviti, še preden bi dosegle družbo in nanjo vplivale. Tako je predlagala vključitev nekaterih novih socialnih teorij v raziskovalne procese, npr. teorijo socialne presoje, teorijo atribucije, koncept samoizpolnjujočih prerokb, ki naj bi pomembno pripomogle k razumevanju pojava in poznejšem upravljanju le-tega.

Noon in Delbridge (1993) sta v članku *News from behind my hand: gossip in organizations* ugotavljala, da so akademiki zaradi zanemarjanja raziskovanja pojava čenč lahko spregledali nekatere pomembne dejavnike delovnih organizacij in neformalnih organizacijskih struktur. Če bi se posvetili raziskovanju čenčanja, bi lahko bolje razumeli socialno življenje delovnih organizacij, saj imajo čenče ne glede na svoj neformalni izvor velik vpliv na odnose v organizaciji in na njeno formalno strukturo. Wert in Salovey (2004) sta svojo študijo *A social comparison account of gossip* sklenila z mislijo, da bi lahko z bolj poglobljenim raziskovanjem fenomena čenč, ki je zanimiv sam po sebi, v povezavi s teorijami socialne primerjave, procesov stereotipiziranja in pripisovanja, *in-group out-group* (delitev na *naše in vaše*) procesi ter drugimi psihološkimi fenomeni zbrali pomembna nova spoznanja.

Govorice so v vseh delovnih organizacijah (Michelson in Mouly 2002) in so skupaj s čenčami glavni vir informacij o dogajanju v teh (Bordia in drugi 2006). Čenčanje je ena izmed najbolj razširjenih aktivnosti v delovnem okolju. Funkcija govoric in čenč v delovnih organizacijah je omogočanje lastnega vrednotenja in samopovelečevanja (Michelson in Mouly 2000; 2002).

3.1 GOVORICE IN TEORIJA KOGNITIVNE NESKLADNOSTI ALI DISONANCE

Ko nekdo ustvari ali posreduje govorico, ga v to ženejo različni motivi: lahko bi bil rad korak pred drugimi in tako išče socialno potrditev za tovrstno izmenjavo, lahko od sogovornika pričakuje recipročnost kdaj pozneje ipd. Najpogostejši razlog za nastanek govorice pa je potreba po *zmanjšanju* oziroma *odpravi občutka negotovosti*. Negotovost je ena izmed spremenljivk v formuli psihologov Allporta in Postmana, ki pojasnjuje stopnjo intenzivnosti govorice. Pojavi se, ko informacije niso dostopne po uradnih komunikacijskih kanalih (DiFonzo in Bordia 2001). Avtorja sta trdila, da intenzivnost govorice (ang. *rumor* – *R*) kažeta dva dejavnika: *pomembnost teme* (ang. *importance* – *I*) in *negotovost* (ang. *ambiguity* – *A*), kar sta strnila v matematično formulo:

$$R = I \times A.$$

Intenzivnost kroženja govorice je odvisna od *pomembnosti obravnavane teme* za vpletene v komunikacijski proces, pomnoženo z *občutkom negotovosti* glede dejstev, povezanih z govorico. Neznanki *I* in *A* se množita, ne seštevata, iz česar sledi, da če bodo razmere npr. pregledne, ne bo negotovosti, s tem pa tudi ne govorice. Govorica se tudi ne bo obnesla, če tema vpletenih ne bo zanimala (v Mishra 2005, 3). DiFonzo in Bordia (2002) sta dodala še dva dejavnika, ki vplivata na nastanek in širjenje govorice: *strah* in *zaupanje viru*.

Kadar se posameznik znajde v položaju, ko zaradi pomanjkanja informacij pade v negotovost, dvomi o kredibilnosti vira, ga spremljajo občutki strahu, takrat je njegovo psihološko stanje zamajano. Ti občutki skupaj z občutki nezadovoljstva, napetosti, pritiska rušijo njegovo psihološko skladnost oziroma skladnost med stališči³. To pojasnjujejo **teorije ravnotežja**. Tem teorijam je skupna ideja, da ljudje usklajujemo svoja stališča tako, da prilagajamo na novo sprejeta stališča že uveljavljenim in tako ohranjamo skladnost mišljenja in vedenja.

³ Stališča so, po Rosenbergu in Hovladnu, predispozicije ljudi za pozitiven ali negativen odgovor na določeno dogajanje ali razmere v socialnem svetu. Krech, Crutchfield in Ballachey so natančnejši in pravijo, da so stališča trajni sistemi pozitivnega ali negativnega ocenjevanja, občutenja in aktivnosti v odnosu do različnih socialnih položajev in objektov (v Ule 2004, 117).

Kadar posameznik pride v stik s stališčem, ki se ne sklada z njegovimi že sprejetimi stališči, teži k temu, da skladnosti ne poruši oziroma jo poskuša ponovno vzpostaviti.

Glavna izmed teorij o nagnjenosti posameznika k skladnosti med stališči je **teorija kognitivne neskladnosti ali disonance**, katere avtor je Leon Festinger. Stališča, ki se posamezniku zdijo neskladna z drugimi stališči, v njem vzbujajo občutek nelagodja oziroma kognitivnega neravnotežja, ki ga želi odpraviti. Mreža stališč se spreminja tako, da se nenehno ustvarja ravnotežje med njimi. Gre za navzkrižje med stališči, ko eno stališče nasprotuje drugemu ali temu, kar iz njega izhaja. Gre predvsem za *občutek neskladnosti*, in ne nujno za resnično neskladje.

Stališče je lahko na različne načine v neskladju z drugim stališčem (Ule 2004, 146–147):

- **logično**,
- **normativno-kulturno**,
- **nepovezanost stališč**,
- **neujemanje s preteklimi izkušnjami**.

Govorice so eno izmed orodij, ki potrjujejo zaznave in/ali pričakovanja posameznika in s tem pomagajo ohranjati posameznikovo psihološko konsistenco (Kapferer 1990; Pendleton 1998; Kimmel 2004). Če je vsebina govorice v nasprotju s sprejetimi stališči oziroma zaznavami posameznika, potem ogrozi njegovo uravnoteženo psihološko stanje in tovrstne govorice posamezniki po navadi zavračajo. Ločimo več tipov govoric. T. i. *govorice strahu* se širijo hitreje kot druge govorice, saj v posamezniku vzbudijo največ nelagodja in je potreba po ponovni vzpostavitvi psihološke skladnosti toliko močnejša. Kadar posamezniki trpijo za nelagodjem, kadar so njihova stališča v nasprotju sama s seboj, takrat z raznašanjem govoric ohranjajo psihološko konsistenco, saj tako utrjujejo stališčne sheme (Pendleton 1998, 78–79). Festinger je v sklopu razvijanja teorije kognitivne neskladnosti naredil raziskavo o govoricah in ugotovil, da govorice pogosto upravičujejo in dajejo pomen bojazni (v Bordia in drugi 2006, 606).

Lustin in Cassota (v Pendleton 1998, 79–80) ugotavljata, da bolj negotovi posamezniki sporočila interpretirajo na način, ki jim pomaga lažje prenašati stres. Prenašanja govoric se udeležujejo z namenom zmanjšanja lastne negotovosti. Nasprotno so posamezniki, ki so

prepričani v svet okoli sebe in se držijo preverjenega in predvidljivega ter se izogibajo grožnjam, ki bi lahko porušile njihov svet, najbrž manj dojemljivi za govornice. To pa so le teoretična ugibanja, saj empirično še niso potrdili povezave med profilom posameznika z načinom raznašanjem govoric.

Zmanjšanje negotovosti v skupini prinaša konformnost⁴, koncept, ki je tudi motivacija za širjenje govoric.

Ljudje želimo biti usklajeni sami s seboj, z drugimi in svetom okoli nas (Newcomb v Pendleton 1998, 79). Prenašanje govoric služi temu, da se posamezniki znebijo dela lastnih notranjih strahov ali nesoglasij, saj z združenjem intelektualnih virov ustvarijo smiselno interpretacijo nejasnega (Shibutani 1966, 17).

3.2 ČENČE IN TEORIJA SOCIALNE PRIMERJAVE

»Socialna primerjava je osnova vsega socialnega vplivanja ter razlog za razvoj socialnih norm in konformnosti ljudi v skupinah« (Asch in Scherif v Ule 2005, 287). S primerjavami ljudje pridobijo večino razumevanja sveta. Lastno pozicijo razumejo kot relativno in primerjava z drugimi jim omogoča, da svoj položaj bolje ovrednotijo (Wert in Salovey 2004, 124). Teorije socialne primerjave se pogosto omenja kot izhodišče za obrazložitev pojava čenč (Suls 1977; Noon in Delbridge 1993; Michelson in Mouly 2002; Wert in Salovey 2004; DiFonzo in Bordia 2007).

Leta 1954 je Leon Festinger predstavil **teorijo socialne primerjave**, ki je predpostavljala, da imajo ljudje temeljno željo po ovrednotenju lastnih mnenj in sposobnosti. To najraje počnejo s preizkusi objektivne realnosti ali po dejanskih merilih. Kadar pa ti niso na voljo, se morajo posamezniki za pridobivanje tovrstnih informacij zanesti drug na drugega. Preizkusi objektivne realnosti so še posebej pogosti, kadar je objektivna informacija težko dostopna in takrat posamezniki informacije pogosto pridobivajo s socialno primerjavo. Prvi, ki je pripisal pomembnost čenčanju kot načinu zbiranja informacij in ga povezal s teorijo socialne primerjave, je bil Jerry M. Sulz. Skozi leta se je teorija izpilila in danes poznamo več vrst

⁴ Konformnost pomeni spremembo posameznikovega vedenja ali mnenj kot rezultat pritiskov ali zaznanih pritiskov od druge osebe ali skupine ljudi (Aronson v Pendleton 1998, 80).

primerjav. Buunk in Gibson pravita, da širše razumevanje koncepta socialne primerjave vključuje »kateri koli proces, skozi katerega posamezniki primerjajo lastne karakteristike s karakteristikami drugih« (v Wert in Salovey 2004, 123). Wert in Salovey (2004) ločita šest vrst socialnih primerjav:

1. **primerjava s sebi podobnimi**, kadar želi posameznik preveriti lastna mnenja in sposobnosti. Tako pridobiva informacije o socialnih praksah in normah, ki veljajo v določeni skupini;
2. **primerjava navzdol**; kadar bi se posameznik rad počutil bolje, se primerja s tistimi, za katere meni, da so v slabšem položaju kot on sam;
3. **primerjava navzgor**; kadar bi se posameznik rad na nekem področju izboljšal, stremi k primerjavi s tistimi, za katere meni, da so v boljšem položaju kot on sam;
4. **primerjava naših z vašimi**, kadar bi radi vzpostavili oziroma utrdili socialno identiteto. Posameznik se počuti bolj prepričan vase in svet okoli sebe, kadar pripada neki skupini;
5. **konstruirane socialne primerjave**; občasno posamezniki popačijo značilnosti realnih oseb ali situacij in ustvarijo namišljene osebe ali situacije, z namenom utrjevanja skupinskih norm, mnenj in ciljev, ki služijo potrebam utrjevanja jaza;
6. **čustvena primerjava**; kadar se posameznik počuti negotovega v določeni situaciji, se obrne na tiste, ki so v podobnem položaju, z namenom bolje razumeti lastna občutja in boljšega kognitivnega razumevanje situacije.

Wert in Salovey (2004) čenče opredeljujeta kot *vrednotenjski pogovor*, kar je že samo po sebi primerjanje nečesa z nečim. Po njunem mnenju so čenče dejanje socialne primerjave in tako motive te socialne primerjave pripišeta tudi čenčam. Ti motivi so:

1. potreba po **samovrednotenju**,
2. potreba po **samoizboljšanju**,
3. potreba po **samopoveličevanju**,
4. potreba po **utrditvi socialne identitete**.

Kadar je katera izmed potreb, ki vodijo v primerjavo, posamezniku še posebej nujna, bodo čenče po vsej verjetnosti negativne. Wert in Salovey naštevata **sedem sprožilcev** negativnega oziroma zlobnega čenčanja (Wert in Salovey 2004, 133):

1. **potreba po informacijah, ki se tičejo morale**: čenče o kršenju *moralnih norm* učijo, kakšno vedenje je v neki skupini (ne)sprejemljivo;

2. **sum na nepravilnost:** posebej, kadar gre za podelitev moči, npr. službeno napredovanje. Pojavijo se občutki *zavračanja*, ki so povod za zlobne čenče;
3. **konkurenca, rivalstvo:** pogosto v primerjavi navzgor. *Zavidanje, ljubosumje* vodita v spodkopavanje tretje osebe, a se vsebina čenč navezuje na značilnosti, ki niso v neposredni povezavi z vzrokom za zavidanje ali ljubosumje, saj sta čustvi sramotni in ju je treba zakriti;
4. **pritisk, da potegnemo jasno ločnico med našimi in vašimi:** skupine se vedno opredeljujejo tako, da poudarijo, kaj predstavljajo in česa *ne* predstavljajo. To storijo tako, da se primerjajo z drugo skupino, pri čemer je lastna skupina vedno prikazana pozitivno. Tovrstne informacije so še posebej pomembne v skupinah, iz katerih se ni mogoče zlahka umakniti, npr. na delovnem mestu;
5. **nemoč:** kadar ima posameznik občutek, da ne dobi zadostnih informacij po formalnih kanalih, jih je prisiljen poiskati drugje;
6. **klepet ob kavi:** okolje, v katerem si posamezniki neobremenjeno izmenjujejo čenče, kar pogosto vodi do izjemnih ali zlobnih čenč;
7. **strah in negotovost:** dejavnika prisilita ljudi, da se več pogovarjajo med seboj. Potreba, da se pripravijo na najslabši možni izid, pripelje do negativnih čenč. Pogosto so tarča takih čenč ljudje z močjo, skrivnostni ljudje.

Negativne čenče so pogostejše od pozitivnih, ker velja da (Wert in Salovey 2004, 124):

- »**je slaba novica dobra novica**«: negativne socialne informacije pritegnejo več pozornosti, so zanimivejša tema;
- **pomagajo ohranjati lastno samozavest:** negativne čenče vzklijejo kot način spopadanja z grožnjo posameznikovi samozavesti. Kadar ljudje grdo govorijo o drugih, sebe implicitno ali eksplicitno predstavljajo kot boljše;
- **pomagajo dekodirati samopredstavitev posameznika:** Goffman (v Wert in Salovey 2004, 124) razlikuje med jazom, ki stoji na odru in se kaže javnosti, ter jazom iz zaodrja, ki ga posameznik pred zunanjim svetom skriva. Čenče so sestavljene iz ugibanj, opažanj, mnenj okolice o posameznikovem zaodrskem jazu;
- **negativne informacije bolje prenašajo moralna sporočila:** čenče učijo o tem, kakšno vedenje je v nekem okolju nesprejemljivo, in s tem omogočijo posamezniku, da ve, kakšnemu vedenju se je bolje izogibati.

S čenčami se posameznik posredno primerja z drugimi, nenavzočimi osebami in tako ne tvega zadrege, ki bi se lahko pojavila ob neposrednem primerjanju. Na račun tarče čenč, ki posledično utрпи škodo, se poveča vrednost prenašalca čenče. Čenče so izvrsten medij za tovrstne primerjave, saj se dejanje odvija za hrbtom tarče. Če bi na primer med kolegi neposredno primerjali zmožnosti ali stališča o pomembnih zadevah, bi to lahko izzvalo zadrego ali prepir (Wert in Salovey 2004, 125). Čeprav so čenče javno označene za neokusne, če ne kar grešne, ljudje vseeno premagajo lastne in družbene pomisleke, da lahko klepetajo o neuspehih nekoga tretjega.

3.2.1 Kritika apliciranja teorije socialne primerjave na fenomen čenč

Avtorji, ki čenče obravnavajo kot dejanje socialne primerjave, se ukvarjajo večinoma z vidikom *zbiranja* informacij za preverjanje lastnih pozicij, Noon in Delbridge (1993, 4) pa opozarjata na pomembnost *širjenja* informacij. Avtorja opozarjata na pomanjkljivost teorije socialne primerjave v povezavi s čenčami, kot jo je zastavil Suls. Pravita, da se teorija preveč ukvarja le z zbiranjem informacij, pri čemer pozablja na relevantnost širitve informacij. Širitev informacij naj bi se po razlagi socialne primerjave dogajala zavoljo preverjanja lastnih informacij. Po njunem mnenju je pomemben motiv, ki posameznike žene v vključevanje čenč, tudi želja *vplivati na druge*. S tem se strinja tudi Rosnow, ki funkcijama obveščanja in vplivanja doda še tretjo: *zabavati* (v Noon in Delbridge 1993, 5).

4 GOVORICE IN ČENČE

Termina govornice in čenče se med seboj pogosto zamenjuje, kar je, čeprav so razlike med njimi pomenljive in pomembne, pogosto tako med laiki kot stroko (DiFonzo in Bordia 2007; Donovan 2007). Uporablja se ju kot sinonima z definicijo »/.../ neformalne komunikacije, ki se širi od osebe do osebe, ne glede na to, ali je informacija potrjena ali ne«. Fenomena nastajata spontano, le redkokdaj načrtovano. Ukvarjata se z aktualnimi informacijami in od poslušalca zahtevata, da jim verjame: četudi se izraža dvom o točnosti podatkov (Michelson in Mouly 2002, 341).

Govornice in čenče nastajajo, odkar ljudje komunicirajo. Omenja se jih v *Svetem pismu*, muslimanskem *Koranu* in židovski sveti knjigi *Tori*, kjer so povsod opisane kot oblika zlobnega komuniciranja (Gouveia in drugi 2005). Rimljanska mitologija je poznala famo, personifikacijo govornic. Vergil jo je v *Eneidi* opisal kot hitro, ptici podobno žival, s tolikšnim številom oces, ustnic in jezikov, kot je bilo peres na njenem telesu. Živela in potovala naj bi po Zemlji, a z glavo visoko med oblaki (Britannica Online Encyclopedia). Slikovito jih opiše tudi sodobni avtor Morin (v Kapferer 1990, 10): govornice so »psihološki rak« ali Kapferer (1990), ki jih primerja z »izredno hitrimi, nenasitnimi in fascinantnimi živalcami«, ki imajo na ljudi hipnotičen vpliv – si jih podredijo, jih zapeljejo, prevzamejo. Shibutani (1966, 72) je menil, da so govornice vrsta vedenjskega virusa. Tezo o virusu je uporabil tudi Noymer (2001), ki je v svoji študiji o urbanih legendah govornice primerjal z epidemijo: so visoko nalezljive in se prenašajo po zraku. Od drugih informacij, ki se prenašajo ustno, naj bi jih ločila neustavljiva želja posameznika, da govornico prenese naprej.

V tem poglavju bomo poskušali pojava govornic in čenč zajeti čim bolj celostno. V nadaljevanju se bomo osredotočili na življenje govornic in čenč v delovnem okolju. V delovnih organizacijah so govornice in čenče del neformalnega komuniciranja, skupno ju lahko poimenujemo tudi *grapevine*⁵. Grapevine je danes glavni neformalni komunikacijski medij v organizaciji (Gouveia in drugi 2005, 57), ki zajema širjenje sporočil, govornic ali čenč, od osebe do osebe (Mishra 2005, 1), ne glede na to, ali je informacija potrjena kot resnična ali ne

⁵ Izraz *grapevine* izvira iz časov ameriške državljanske vojne v 19. stoletju, ko so se telegrafske žice vile čez bojna polja, obešene prek dreves. Sporočila, ki so tako prihajala, so bila pogosto nerazumljiva ali netočna. Zaradi teh značilnosti se je informacij, ki niso imele zanesljivega vira in jih ni bilo mogoče preveriti, kmalu prijelo reklo, da »prijajajo z vinske trte« (Mishra 2005, 1).

(Michelson in Mouly 2005, 341). Medosebna in skupinska komunikacija zahteva besedno izmenjavo, ki se običajno udejanja z izmenjavo informacij. Take izmenjane informacije so običajno nedokazljive in nepodprte z dejstvi, ki bi potrjevale resničnost informacije. Vsakdanji pogovori so sestavljeni iz takih izjav in običajno ljudje ne čutijo potrebe po preverjanju (Pendleton 1998). To je potrdil Kapferer (1990, 6), saj naj bi družbeno življenje temeljilo na zaupanju. In v okviru te sfere nastajajo govorice in čenče.

4.1 GOVORICE

Za govorice velja splošno soglasje, da so nedokazljive zgodbe ali trditve v javnem obtoku, saj dejstev, ki bi zgodbo potrdile, ni (Kimmel 2004, 21). So informativne izjave, trditve, ki imajo funkcijo razglašanja nečesa in moč odprave dvoma. Vsebina govoric je nekje na kontinuumu resnica – laž (Bordia in drugi 2006, 617). Njihova temeljna značilnost je, da se prenašajo od osebe do osebe, nikoli niso le del posameznikovih misli (DiFonzo in Bordia 2007, 24–25). Razlogov za prenašanje je več. Lahko so zanimive, vir spora, združujejo dogodke in zapolnijo vrzeli ter tako ponudijo razlago za neznano situacijo, lahko ovrednotijo in podprejo različne vidike, so sredstvo za pridobivanje pozornosti, so način manipulacije z okoljem ali le združujejo psihološko stanje posameznika z njegovim videnjem dogodkov (Mishra 2005). Vpletenim prinašajo določeno korist: do neke mere so kot novice, saj vsebujejo nekaj novega v zvezi z neznano situacijo. Shibutani (1966, 24) jih imenuje »improvizirane« novice, saj ponazarjajo trenutno zanimanje skupine z zvezi s pomanjkljivo novico ali virom, ki mu ne zaupajo. Lahko so pozitivne ali negativne, v smislu vsebine in namena. Govorice s pozitivnim namenom so tiste, ki napovedujejo, da se bo situacija odvila na želeni način. Negativne govorice so tiste, ki napovedujejo, da se bo situacija končala na najslabši pričakovani način. Raziskave (Knapp 1944; Rosnow 1986; Walker in Blaine 1991; Kamins in drugi 1997 vse v Bordia in drugi 2006) so pokazale, da so negativne govorice precej pogostejše kot pozitivne. A tudi negativne govorice imajo lahko pozitivne učinke (o tem več v nadaljevanju).

»Govorice so vrsta javnih komunikacij. So zasebne hipoteze o delovanju sveta ter so hkrati način premagovanja lastnih strahov in dvomov. Raznašanje govoric je poskus upravljanja bojzani in dvomov, s proizvajanjem in posredovanjem zgodb, predvidevanj razlagalne narave, določanja strahov in racionalno razlago za neko dogajanje ali vedenje« (Rosnow v Rosnow in Foster 2005).

Strokovnjaki za govorice Shibutani, Rosnow, Bordia in DiFonzo (Shibutani 1966; Rosnow 1988; Bordia in drugi 2006; DiFonzo in Bordia 2007) se strinjajo, da so »/.../ govorice produkt kolektivnega osmišljanja nejasne situacije«. Nastanejo iz negotovosti oziroma situacije, ki pomeni (morebitno) grožnjo materialni ali psihološki lastnini posameznika. Posamezniki v negotovih situacijah najprej iščejo odgovore sami pri sebi, če jim jih ne uspe najti, se obrnejo na druge. Iz kolektivnih hipotez in razprav okoli njih nastanejo govorice (DiFonzo in Bordia 2007, 23). Bolj poglobljeno analizo o pojavu govoric smo povzeli v poglavju o kognitivni neskladnosti.

»Govorica je nepreverjena zgodba ali razlaga dogodkov, ki se širi od osebe do osebe in se tiče nekega dogodka, zadeve z javnim značajem« (Peterson in Gist v Kimmel 2004, 21).

»Govorice so nepreverjene informacije, ki se tičejo pomembnih aktualnih dogodkov« (Bordia in drugi 2006).

»Govorice so nepreverjene trditve za verjetje, ki nosijo pomembne informacije, za tiste, ki se jih govorice tičejo« (Rosnow in Kimmel v Kimmel 2004, 21).

Skupni imenovalac teh opredelitev so *nepreverjene informacije*. Poudarja pomembnost preverjanja⁶ informacije, kar ni vedno izvedljivo. Do tovrstnih definicij je kritičen Kapferer (1990), saj »/.../ 'nepreverjenost', ki jo v definicijah omenjajo avtorji, ne vzdrži, saj je subjektivni kriterij, ki ne pomaga ločiti govoric od ostalih informacij, ki potujejo od ust do ust«. Definicije, ki slonijo na nepreverjenosti in napačnih oziroma popačenih informacijah, so »/.../ ideološke definicije, ki manifestirajo moralne predsodke o govoricah« (Kapferer 1990, 7). Kapferer na tem mestu citira trditev Knappa, da »/.../ govorice niso problematične, ker bi bile 'napačne', temveč zato, ker se pogosto izkažejo za 'resnične'«. Problematične so zaradi nenadzorovanega in neuradnega vira. Govorice zavajajo ljudi, ko se predstavljajo z navidezno zanesljivostjo vira, t. i. očitvidca, ki pravi, *da ima prijatelja, ki je videl /.../* Tovrstna »priča« ima status spontanega in nepristranskega poročevalca, ki mu lahko zaupamo. Če na govorice gledamo kot na zgodbe, ki jih govorijo očitvidci, imajo enako vrednost kot drugi mediji (Kapferer 1990).

⁶ Agnes preverjeno opredeljuje kot *dokazano za resnično z demonstracijo, dokazom, potrjeno* (v DiFonzo in Bordia 2007, 23).

4.1.1 Življenje govoric

Povod za nastanek govoric je lahko širok spekter dogodkov, npr. naravne katastrofe, zločini, finančne razmere, človeške napake ... V delovnih okoljih se po navadi tičejo organizacijskih sprememb, takrat so tudi najpogostejše. Običajno se začnejo takrat, ko zadevni dogodki ljudem veliko pomenijo (Bordia in drugi 2006, 602).

Allport in Postman sta leta 1945 dokazala, da pomanjkanje dostopa do točnih informacij povečuje posameznikovo dovzetnost za govorice (teorija kognitivne neskladnosti). Več informacij ima posameznik, manj je možnosti, da ga bodo njegovi notranji impulzi vodili k raznašanju ali verjetju govoricam. Večina govoric se začne kot poročilo dejanskega dogodka – kot posameznikova subjektivna zaznava dogodka, za katerega meni, da obstaja določen javni interes in pomen. Ko je osrednji dogodek sprejet, obstaja tendenca, da nadaljnje dogodke ali novice popačimo z namenom, da jih naredimo konsistentne z osrednjim dogodkom. S prenašanjem zgodba postaja vse krajša in ostrejša, napeta. Allport in Postman sta menila, da je izkrivljanje prvotno točne trditve v raznašanju govorice neizogibno, kar naj bi kazalo na patološko naravo govoric (v Mishra 2005).

Glavne faze govoric (Allport in Postman v Pendleton 1998):

- 1. izravnava informacije:** v prvi fazi se zgodbo krajša, izpušča se podrobnosti;
- 2. izostritev:** gre za izbirno zaznavo, priklic in poročanje o nekaterih podrobnostih ter zanemarjanje drugih: selektivna ohranitev določenih podatkov;
- 3. asimilacija:** v zadnji fazi se prvotni vsebini dodaja takšne oblike in pomene, ki so v skladu z znanimi kognitivnimi shemami: navadami, željami in pričakovanji oseb, ki jih prenašajo.

S trditvijo, da so govorice po naravi patološke, se ni strinjal Shibutani (v Pendleton 1998, 2), ki je menil, da so govorice »/.../ normalna aktivnost ljudi, ki nimajo dostopa do ustreznih informacij in se na ta način lotevajo soočanja z obstoječimi problemi. Skozi kolektivno transakcijo ustvarijo t. i. improvizirane novice«.

4.1.1.1 Aktivnost govoric

Iz definicij je mogoče razbrati, da so nastajajoče govorice znak negotovosti, bojazni, zaupanja in pomembnosti teme. Od razmerij med njimi je odvisna *aktivnost govorice*⁷. Glavni motiv za širjenje govoric je odprava občutka dvoma (Michelson in Mouly 2000; DiFonzo in Bordia 2002). Potreba po razumevanju nejasne situacije žene posameznike k proizvodjanju, raznašanju govoric.

Negotovost je občutek dvoma ali zmedenosti o pomenu aktualnih dogodkov in njihovega vpliva na prihodnost. Negotovost se razširi, kadar informacija ni dostopna po formalnih kanalih. V vsakdanjem življenju so negotove situacije izredno pogoste, vpliv na posameznika pa imajo le tiste, ki so zanj pomembne (Bordia in drugi 2006, 603).

Bojazen je akutno ali kronično čustveno stanje, ki je povezano z dojetjem nekega dogodka kot negativnega in katerega posledice se zdijo neizogibne. Povezava med bojaznijo in širjenjem govoric je bila dokazana v več raziskavah. Bojazen ima najverjetneje največji vpliv na stopnjo aktivnosti govorice (DiFonzo in Bordia 2001; Bordia in drugi 2006).

Zaupanje se nanaša na stopnjo verjetja v resničnost vsebine govorice (DiFonzo in Bordia 2001, 4). Zaupanje ima pri prenašanju govoric največjo vlogo takrat, ko je stopnja bojazni povprečna. Da bi posamezniki ohranili lastno kredibilnost, je večja verjetnost, da bodo posredovali govorice, za katere verjamejo, da so resnične (Bordia in drugi 2006, 604). Pomembno je tudi zaupanje viru (Kapferer 1990, 1): če ljudje viru zaupajo, bodo najbrž verjeli govorici, ne glede na (ne)uradnost vira. Govorice so pogosto nasprotne uradnim informacijam, a jih uradnim virom vseeno ne uspe utišati, kar kaže na nezaupanje uradnim virom.

Pomembnost je lastnost informacije in se nanaša na stopnjo relevantnosti nekega dogodka za tiste, ki jih zadeva. Le pomembnost teme še ni dovolj, da govorica zaživi. Govorice o pomembnih temah, ki ne vzbudijo dovolj strahu, imajo manjšo možnost, da se bodo prenašale (DiFonzo in Bordia 2001).

⁷ »Aktivnost govorice je frekvenca prenašanja govorice in diskusije, povezane z njo« (DiFonzo in Bordia 2001, 3).

Govorica gre v svojem življenju skozi tri faze (Rosnow v Pendleton 1998, 74):

1. **nastanek:** obdobje, ko se govorica oblikuje. Lahko nastane spontano ali namerno:
 - a. spontane govornice se oblikujejo v stresnih primerih, kjer vladajo bojazen, nezaupanje, represija ali kaos. To so govornice o naravnih katastrofah, katastrofah, ki jih povzroči človek, ali situacijah, ki ogrožajo ljudi ter vzbujajo strah in negotovost,
 - b. namerne govornice se oblikujejo v visoko tekmovalnih okoljih (Rowan v Mishra 2005) in vključujejo zlonamerne informacije;
2. **raznos:** obdobje, ko govorica potuje po okolju;
3. **nadzor:** faza, v kateri govorica umre:
 - a. naravne smrti (izpolnitev pričakovanj, prenehanje negotovosti),
 - b. z uradnim razkritjem dejstev.

4.1.1.2 Točnost govoric

Strokovnjaki si glede točnosti govoric pogosto nasprotujejo. Allport in Postman sta pisala o neizogibni popačenosti govoric, ki naj bi bila tako huda, da govoric nikoli ne gre jemati kot verjetnega vira (v DiFonzo in Bordia 2002, 5). Na drugi strani je Davisova raziskava, ki je poudarjala, da je točnost odvisna od okoliščin, pokazala od 75- do 95-odstotno točnost govoric v okoliščinah, ki ne vsebujejo izredne situacije. Tudi Nofelove raziskave potrjujejo 80-odstotno resničnost govoric. Večina vsebovanih informacij naj bi bila resničnih, popačene naj bi bile podrobnosti (v Mishra 2005).

Točnost govoric v okviru interesa raznašalca je pojasnjeval Kapferer (1990): osebam, ki govornice širijo, se ne zdi posebej pomembno, da bi naprej podali točno informacijo. Po njegovem mnenju je cilj posameznikov prepričati lastno občinstvo in so za ceno tega pripravljene določene podrobnosti izpustiti oziroma dodati nove. Ta fleksibilnost naj bi bila odločilna lastnost govornice, ki ji pomaga preživeti. Turner (v DiFonzo in Bordia 2007, 23), je tudi navajal, da se verjetnosti vira in resničnosti informacije ne posveča pretirane pozornosti.

Buckner (v DiFonzo in Bordia 2002, 4–5) je podal svojo tezo o točnosti govornice. Po njegovem se ob pomembni temi člani skupine izdatno potrudijo, da posredujejo pravilno govornico. Različica bo toliko bolj verodostojna, kolikor bolj bodo člani sposobni posredovati točno različico govornice. Kadar pa bodo člani skupine nesposobni pravilno oceniti, kaj je res

in kaj ne, bo govorica po vsej verjetnosti postala netočna. Buckner je podal spremenljivke, ki vplivajo na sposobnost skupine, da ohrani govorico točno:

1. **sumničavost skupine:** če so člani skupine naivni, je večja možnost popačenja, kot če so sumničavi. Skeptiki ali dvomljivci bodo zaradi svoje nezaupljivosti bolj brskali za informacijami, primerjali različice med seboj, iskali zanesljiv vir in s tem povečali verjetnost govorice;
2. **ustaljeni komunikacijski kanali:** kadar so komunikacijske poti utečene, posamezniki lažje presodijo zanesljivost vira. Kadar gre za izredne primere, ko komunikacijski kanali niso ustaljeni (npr. naravne katastrofe), te prednosti vira ni in ne moremo vedeti, ali mu lahko zaupamo ali ne;
3. **aktivnost govorice:** če upoštevamo, da je del skupine sposoben oceniti resničnost govorice in se trudi, da jo kot tako poda naprej, bo večja aktivnost vodila v točnost govorice. Kadar pa člani niso sposobni oceniti resničnosti govorice, bo večja aktivnost, vodila v še večjo popačenost. »Močno popačene govorice bodo po vsej verjetnosti umrle naravne smrti, saj bo njihova prepričevalna moč majhna, ker se ljudje z njimi ne bodo mogli poistovetiti« (Pendleton 1998, 81).

Donovanova (2007) je kritična do predpostavke o naivnosti poslušalca in pravi, da je subjektiven odnos raznašalca, ki pogosto v govorico sam vnese dvom, pomembnejši za razlago govorice kot naivnost ciljnega občinstva.

4.2 ČENČE

Čenče so vrednotenjski pogovor (Wert in Salovey 2004) o posameznikih v nekem socialnem omrežju. Po navadi je tema zasebno življenje posameznikov: dobri in slabi dogodki malih in velikih ljudi v nekem okolju (Kapferer 1990, 15). Služijo osnovnim funkcijam socialnega omrežja: ohranjanju skupinske kohezije, zabavi, oblikovanju, utrjevanju, spreminjanju in vzdrževanju družbenih norm, običajev, odnosov, strukture moči v skupini in njenega članstva (Delbridge in Noon 1993; DiFonzo in Bordia 2007) ter potrebam utrjevanja jaza (Wert in Salovey 2004).

V družbi velja, da so čenče nekaj nizkotnega, neokusnega. Izmenjane informacije naj bi bile škodljive, nesmiselne, odvečne (Wert in Salovey 2004), vendar splošno mnenje ni bilo od

nekdaj tako (Noon in Delbridge 1993; Michelson in Mouly 2000; Dunbar 2004; Gouveia in drugi 2005). Izvor besede *gossip* je v staroangleški besedi *godsibb* in je prvotno pomenil krstnega botra novorojencu. Izraz se je pozneje razširil na porodničnine prijateljice in pogovore med njimi. Naloga *gossipa* je bila razširiti vest o rojstvu otroka. Da se je gossip nanašal izključno na žensko obliko komuniciranja, je izviralo iz tega, da moški niso prisostvovali porodni in so bili tako izključeni iz zaupnega kroga. Izraz je bil stigmatiziran v času vladanja kraljice Elizabete I. (16. stol.), ko se ga je začelo povezovati z »nesmiselnimi in škodljivimi pogovori med ženskami« (Michelson in Mouly 2000, 343). Čenče se je pogosto reduciralo na obliko komuniciranja med ženskami, čeprav je raziskava Michelsona in Moulyja (2000) predpostavko o povezanosti spola s čenčami ovrgla.

Gluckman je čenčanje označil za najpomembnejši sociološki in kulturološki fenomen (v Noon in Delbridge 1993). Čenče naj bi igrale pomembno vlogo pri razvoju človeške inteligence in družbenega življenja (Dunbar 2004), imele aktivno vlogo v kulturnem učenju (Baumeister in drugi 2004) in bile vir informacij socialne primerjave (Wert in Salovey 2004; Rosnow in Foster 2005).

Čenčanje ali opravljanje?

V vsakdanjem življenju se z izrazom *čenčanje* srečamo redkeje. Pogosteje se uporablja izraz *opravljati*. Čenčanje in opravljanje sta v praksi pogosto uporabljena kot sinonima, z večinsko rabo na strani opravljanja. Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika opravljamo, ko govorimo kaj resničnega, vendar slabega o kom, čenčamo pa, ko govorimo vsebinsko prazno oziroma pripovedujemo neresnične vesti (SSKJ 2000). SSKJ tako predvideva, da se pojava med seboj razlikujeta po resnični oziroma lažni vsebini, oba pa naj bi bila negativno motivirana. Ob vpogledu v strokovno literaturo smo ugotovili, da so čenče nekje na kontinuumu laž – resnica, niso pa vedno negativne. Drži, da negativne čenče prevladujejo, a so tudi dobronamerne čenče s pozitivno vsebino (Kapferer 1990; Noon in Delbridge 1993; Michelson in Mouly 2000; DiFonzo in Bordia 2007). Ker ima *opravljanje* izredno negativno konotacijo, smo se odločili, da bomo za potrebe naloge uporabljali izraz *čenčanje*, ki je zaradi redke rabe manj stigmatiziran. Z izrazom bomo vedno mislili na »neformalen, vrednotenjski pogovor o članu nekega okolja, ki takrat ni prisoten« (Wert in Salovey 2004, 123), pri čimer se *vrednoti* kakovost opravljanja dela in zasebnega življenja (Gouveia in drugi 2005, 57).

Čenčanje je kompleksna aktivnost, vključuje individualno in skupinsko dinamiko, locirano je v značilnem socialnem okolju, spremljajo pa ga formalna in neformalna pravila. Delčki informacij, namerno ali nenamerno popačeni, bodo toliko časa potovali v okolju, dokler ne bodo dosegli vseh potencialnih poslušalcev ali ne bodo vsi potencialni raznašalci čenč informacijo prenehali širiti. Ali je neka čenča interpretirana kot negativna, je odvisno od konteksta, vpletenih posameznikov. Pri širjenju čenč bodo pripadniki skupine vplivali na skupinsko kohezijo in socialne pozicije posameznikov, s čimer bodo redefinirali okolje, kar je posebej izrazito v delovnih okoljih (Noon in Delbridge 1993).

Čenčanje naj bi bil splošni pojav, ki zasede dobri dve tretjini vseh pogovorov v družbi, z minimalnimi odstopanji glede na leta in spol (Dunbar 2004, 105).

V poglavju o čenčah in teoriji socialne primerjave smo naredili vpogled v ozadje nastanka čenč. V nadaljevanju si bomo ogledali najpogostejše vsebine čenč, namen in njihove najpomembnejše funkcije.

4.2.1 Vsebina čenč

Bergmannova raziskava je pokazala, da so najpogostejše teme čenč posameznikove odlike in posebnosti, vedenjske posebnosti in nedoslednosti, značajske napake, odstopanja med dejanskim vedenjem in izraženimi moralnimi vrednotami, slabe navade, družbeno nesprejeti vzorci obnašanja, hibe, nespodobnosti, izostanki z dela, neopravičljive napake, nesreče ali neuspehi. Teme nakazujejo na to, da je večina preokupirana s pritoževanjem nad člani skupnosti ali nad skupnostjo. Hkrati vse te teme izhajajo iz ocenjevanja ali primerjanja: vpleteni v proces čenčanja tako vlečejo vzporednice med osebo, o kateri se pogovarjajo, in neko družbeno ali lastno referenčno točko, na primer družbene norme ali lastna zaznava nekega vedenja (v Wert in Salovey 2004). Sodbe so lahko pozitivne ali negativne, vendar je večina čenč negativnih, z namenom očrniti drugega. Lahko so popolna izmišljotina, slaba različica dejanskega stanja, podprta z zlobnimi namerami, ali groteskno popačenje resničnega (Gouveia in drugi 2005, 57).

Rosnow (v Noon in Delbridge 1993) pravi, da so čenče vir užitka, hkrati pa so kot pomoč pri ustvarjanju pomena. So del socialne izmenjave, ki temelji na principu recipročnosti in služijo:

- **informiranosti,**
- **vplivanju,**
- **zabavanju.**

4.2.2 Funkcije čenč

Najpomembnejše funkcije čenč so:

1. **učenje pomembnih socialnih informacij:** s čenčami se prenašajo pomembne socialne informacije o drugih posameznikih v skupini (Wert in Salovey 2004), kar posameznikom koristi pri usklajevanju socialnih razmerij (Dunbar, 1993);
2. **gradnja socialnih omrežij:** čenče ustvarjajo in utrjujejo medsebojne vezi med posamezniki. Ljudje čenčajo s prijatelji in tistimi, s katerimi se želijo zblížati. Dunbar (2004, 26) pravi, da čenče omogočajo skupinam, da postanejo večje, saj se preko njih širijo informacije o širši skupnosti, ki jih posameznik sam neposredno ne bi zmožel nabrati (pomanjkanje časa, energije, možganske kapacitete). Čenčanje prinaša prijatelje in zaveznike (Noon in Delbridge 1993; Mishra 2005; DiFonzo in Bordia 2007). Gluckman pravi, da čenčanje združuje skupino z vzdrževanjem skupinskih norm⁸ in vrednot⁹ ter omogočanjem nadzora in regulacije med konkurenčnimi klikami in ambicioznimi posamezniki (v Noon in Delbridge 1993);
3. **prekinitiv razmerij:** z negativnimi čenčami se lahko sabotira tretjo osebo (Smith in drugi 1999, 26). V takem primeru je čenčanje oblika agresije (Gouveia in drugi 2005; DiFonzo in Bordia 2007);
4. **izboljšanje socialnega statusa, moči in prestiža:** posameznik uporablja čenče za utrjevanje jaza, in sicer kot orodje za doseg sebičnih ciljev na račun tretje osebe s socialno primerjavo (Wert in Salovey 2004; McAndrew in Milenkovic 2007);
5. **sporočanje moralnih vrednot:** s čenčami se podajajo moralne vrednote, ki veljajo v neki skupini (Noon in Delbridge 1993; Wert in Salovey 2004; DiFonzo in Bordia 2007).

⁸ »Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje skupin in posameznikov« (Kavčič 1994).

⁹ »Vrednote so prepričanja o splošnih kategorijah vrednega in zaželenega, ki jih imamo za življenjska vodila« (Musek 2002, 4).

4.3 PODOBNOSTI IN RAZLIKE

V tem poglavju bomo na kratko strnili ugotovljene podobnosti in razlike med pojavoma (glej tabelo 4.1).

Govorice so nepreverjene in potencialno uporabne trditve, ki krožijo med ljudmi in vzklijejo v nejasnih in (potencialno) nevarnih okoliščinah. Njihova naloga je pomagati ljudem pri osmišljanju situacij in pri ukvarjanju s stresnimi situacijami.

Čenče so vrednotenjski pogovori o posameznikih, ki nastanejo iz želje po oblikovanju, spreminjanju ali ohranjanju socialnega omrežja. Njihova naloga je obveščati, povezovati ali izključevati posameznike, utrjevanje posameznikovega socialnega statusa ali družbene norme (DiFonzo in Bordia 2007, 25–28).

Tabela 4.1: Podobnosti in razlike med govoricami in čenčami

	GOVORICA	ČENČA
OSNOVA	vedno nepreverjena informacija	predpostavka, da informacija sloni na resničnih dogodkih
ZNAČILNOSTI	širjenje od ust do ust, odprava dvoma, zanimanje širše javnosti, aktualnost vsebine, spontanost oz. namernost, pripisovanje pomena uporabnosti status novice, različen rok trajanja	širjenje od ust do ust, odprava dvoma, zanimanje ožje skupnosti, aktualnost vsebine, spontanost, neokusne, odvečne informacije, neobvezen klepet, kratek rok trajanja
OSNOVNI MOTIV	potreba po izogibu negotovosti	izpolnitev potreb ega in utrditev socialnega statusa
NARAVA VSEBINE	slabonamerna oz. dobronamerna	slabonamerna oz. dobronamerna
KONOTACIJA	nevtralna oz. negativna	negativna
TEMATIKA	aktualni dogodki	zasebne zadeve posameznika

5 GOVORICE IN ČENČE V DELOVNEM OKOLJU

Govorice in čenče so povsod, kjer se ljudje zbirajo v skupine. Ni se jim mogoče izogniti niti v delovnem okolju oziroma so tam še posebej aktivne. V okviru organizacij so govornice v največjem razmahu v času organizacijskih sprememb in izražajo kolektivne skrbi (Bordia in drugi 2006, 605). Čenče se večinoma tičejo tako ali drugače vidnih organizacijskih posameznikov (Wert in Salovey 2004).

Govornice in čenče imajo posledice tako za posameznika kot organizacijo (Waddington in Michelson 2007, 4–5). Iz tabele 5.1 so razvidne njihove pozitivne in negativne posledice.

Tabela 5.1: Pozitivne in negativne posledice govornic in čenč za posameznike in organizacijo

POSAMEZNIK	ORGANIZACIJA
+ izražanje in komuniciranje čustev	+ izražanje zaskrbljenosti zaposlenih za sodelavce ali organizacijo
+ pridobitev podpore in potrditve od sodelavcev	+ deljenje informacij in znanja
+ zmanjšanje negotovosti in strahu	+ gradnja intra- in interorganizacijskega omrežja
+ reševanje težav in osmišljanje dogodkov	+ gradnja intra- in interorganizacijskega omrežja
+ vključitev in sprejetje v skupino	+ utrditev medosebnih odnosov v delovni skupini
– izključitev iz skupine in viktimizacija	+ diseminacija organizacijske kulture
– stres in škodovanje ugledu ter samozavesti	–/+ odpornost na spremembe
	– dezinformiranje in napačna interpretacija
	– zakrinkanje ali popačenje težav

5.1 VRSTE GOVORIC

Ko formalne poti komuniciranja odpovedo, govorice cvetijo. Služijo izražanju, upravičevanju in utrjevanju določene vedenjske drže. Običajno prehitijo uradna oznanila vodstva, napovedujejo spremembo ali domnevno posledico, ki naj bi jih utrpeli zaposleni (Kapferer 1990).

Knapp je razdeli govorice v tri kategorije (v Bordia in drugi 2006, 605):

1. **govorice želja** izražajo želje in upanja posameznikov. Z njimi se skuša dvigniti moralo, povečati ustvarjalnost. Lahko vodijo do neustreznega odnosa do resničnega jedra težave. Načeloma so pozitivne, čeprav tudi izražajo skrbi zaposlenih;
2. v **govoricah strahu** se predvideva uresničitev tistega, česar se zaposleni bojijo. Namenjene so vnašanju bojazni in strahu;
3. **govorice sovraštva** izražajo negativno stališče do nasprotne skupine, polne so predsodkov in kritičnosti. Pogosto so njihove žrtve manjšinske skupine ali ženske; so ponižujoče organizacijo in škodijo ugledu vseh.

Kreitner (v Mishra 2005, 5) je dodal še eno kategorijo:

4. **govorice pričakovanj**, ki jih spodbudijo nejasne okoliščine, ko manjka le še košček informacije za razumevanje celote.

5.1.1 Tipologija govoric v času organizacijskih sprememb

Govorice najbolj uspevajo v času sprememb, zato pride prav študija *Management Are Aliens! Rumors and Stress during Organizational Change* (Bordia in drugi 2006). Namen študije je bil prikazati povezanost med stresom in govoricami v času organizacijskih sprememb ter določiti vrste govoric, ki se v tem času pojavijo. Z empirično raziskavo je bilo ugotovljenih pet najpogostejših tipov govoric, ki v času sprememb krožijo po delovnem okolju. Izkazalo se je, da je večina govoric negativnih. Nastanejo kot posledica stresnih okoliščin, hkrati pa stres potencirajo. Izsledki raziskave so pokazali, da so zaposleni, ki so prišli v stik z negativnimi govoricami, utrpeli več stresa kot tisti, ki so poročali o pozitivnih govoricah, ali tisti, ki stika z govoricami sploh niso imeli. Povezava med stresom in govoricami je recipročna: stres je lahko vzrok ali posledica govorice.

Najpogostejše govornice v času organizacijskih sprememb:

1. **govornice o spremembah, povezanih z varnostjo zaposlitve in delovnimi pogoji:** najpogostejša tema so *odpuščanja, oslABLJENE možnosti napredovanja, možnosti nazadovanja in slabši delovni pogoji*;
2. **napovedi in ugibanja, glede organizacijskih sprememb:** govornice, ki napovedujejo smer razvitja razmer. Razbijajo negotovost in osmišljajo nejasne dogodke;
3. **govornice o slabo izvedenih spremembah:** slikovite govornice, ki kažejo nezaupanje vodstvu glede izvajanja sprememb in motivih zanje. Izražajo in utrjujejo negativno vedenjsko držo;
4. **govornice o posledicah sprememb na nudene storitve in celotno delovanje organizacije:** skrb glede vpliva sprememb na neposredno delo s strankami in celotno stanje organizacije.

Avtorji so študijo sklenili z ugotovitvijo, da so govornice eden izmed besednih organizacijskih simbolov, ki kažejo psihološko klimo organizacije. Imajo nalogo:

- **opisovanja:** predstavljajo glavne skrbi zaposlenih,
- **nadzora energije:** razbijajo bojazen, a ustvarjajo stres,
- **ohranjevanja stabilnosti sistema:** ustvarjajo podporo za kolektivno akcijo za organizacijske cilje ali proti njim.

5.2 VRSTE ČENČ

Namen študije *Towards a typology of gossip in the workplace* (Gouveia in drugi 2005) je pomagati na poti do splošnega soglasja o vlogi čenč v delovnem okolju ter značilnostih (ne)sprejemljive komunikacije. Študija je podala *dimenzije čenč, spremenljivke*, ki vplivajo na naravo čenč, in še *tipologijo čenč* v delovnem okolju:

1. dimenzije – tridimenzionalnost čenč:

- **znak** se nanaša na pozitivnost ali negativnost vsebine informacije; npr. oseba pove, da je bila hči sodelavca sprejeta na univerzo: pozitivno povezana informacija nasproti osebi pove, da se sodelavka ločuje: negativno povezana informacija;
- **zanesljivost:** pove, koliko je informacija zaznana kot resnična, zaupanja vredna. Manj zanesljiva bo informacija, manj ji bodo ljudje verjeli in bolj bodo imeli prenašalca za

nezanesljiv vir. Govorice, ki jih bodo širili mnenjski voditelji, imajo večjo verjetnost kot tiste, ki jih širijo drugi (v Pendleton 1998, 77);

- **povezanost čenč z delom:** ločuje med čenčami, ki so povezane z delovnim okoljem, in tistimi, ki z njim nimajo zveze. Čenče, povezane z delovnim okoljem, se osredotočajo na posameznikovo življenje na delovnem mestu, kakovost opravljanega dela in kariero. Čenče, ki niso v zvezi z delom, zajemajo informacije, povezane s posameznikovimi zasebnim življenjem: poroko, boleznijo, ločitvijo ipd. Čenčam, ki so povezane z delom, se bolj verjame kot tistim, ki se tičejo zasebnega življenja;

2. spremenljivke:

- **avtentičnost:** pove, kje na kontinuumu laž – resnica je informacija,
- **namen:** pove, ali je bila informacija razkrita iz zlobe, solidarnosti, iskrene zaskrbljenosti ali potrebe po informaciji,
- **posledica:** učinek, ki ga je imelo razkritje informacije;

3. vrste:

- **neškodljive informacije** ali dobre čenče:
 - *informacije z javnim značajem* – dostopne vsakomur v medijih,
 - *situacije, ki so del življenja* – lahkotne informacije, npr. novice o rojstvu, poroki, in težje, npr. novice o smrti, bolezni,
 - *informacije, nujne za nemoteno vsakodnevno delovanje*, npr. obveščanje o smrti v družini omogoči sodelavcem, da kolega razumejo, mu pomagajo,
 - *pritoževanje in toženje* – namen ni škodovati, temveč sproščati dnevno napetost, stres;
- **škodljive informacije** ali klasične čenče (zlobne, škodljive, škandalozne):
 - *povezane z življenjem v delovnem okolju,*
 - *povezane z zasebnim življenjem posameznikov.*

Škodljive informacije se pridobiva s prisluškovanjem, vtikanjem v zasebne zadeve drugih, raznašanjem govoric oziroma čenč. To počnejo t. i. **profesionalni pisarniški raznašalci govoric oziroma čenč:** posamezniki, ki so prijazni z vsemi, nabirajo informacije, ki jih potem napihnejo in raznašajo po okolju. Informacije so običajno sramotne, intimne. Raznašalci s tem krepijo svojo moč, saj vedo nekaj več kot drugi. Da so čenče učinkovite, morajo dobro potovati, ustrezati potrebam prenašalca, ustvariti vznesenost, odsevati občutke in želje zaposlenih in vzbuditi strah (Gouveia in drugi 2005, 57).

5.3 POTOVANJE GOVORIC IN ČENČ PO DELOVNEM OKOLJU

V poglavju, kjer smo obravnavali značilnosti komuniciranja v organizaciji, smo načeli tudi komunikacijske strukture. Od strukture je odvisen način ustvarjanja interakcij in izmenjave sporočil med člani; struktura določa sistem poti, po katerih tečejo sporočila. Sporočila lahko potujejo po formalnih ali neformalnih kanalih. Formalna komunikacijska veriga je lahko zelo ozko omejena, sledi točno zapovedanemu vzorcu. Neformalna komunikacijska veriga pa je zelo prilagodljiva in ne upošteva nujno formalne strukture organizacije. Informacije potujejo izredno hitro v vse smeri gor, dol, diagonalno, med hierarhičnimi ravnmi, med zaposlenimi in vodstvom ter tako znotraj kot zunaj organizacije (Mishra 2005).

Keith Davis (v Mishra 2005, 5–6) je znotraj delovnega okolja opredelil štiri najpogostejše oblike neformalne komunikacijske verige:

1. **linearna veriga:**

oseba A → osebi B → osebi C → ...

Oseba prenese informacijo eni osebi. Čim daljša je veriga, tem večje bo popačenje in filtriranje informacije. Največ nepravilnosti, ki lahko vodijo do neprepoznavnosti prvotne informacije, se pojavi v tem tipu verige. Tovrsten vzorec posredovanja informacije sta v svojih poskusih uporabljala Allport in Postman. Izsledki raziskave so ju vodili v sklep, ki so ga strokovnjaki pogosto kritizirali, da so govornice neizogibno popačene informacije, ki jim ne gre zaupati;

2. **veriga čenčanja:**

oseba A → osebi B, C, Č ...

Oseba prenese informacijo vsem, s katerimi pride v stik; značilno je hitro širjenje informacij;

3. **verjetnostna/naključna veriga:**

oseba A → osebi F, K ...

Oseba prenese informacijo naključnim osebam, ki prav tako prenašajo naključno. Nekatere informacija doseže, drugih nehote ne;

4. **selektivna veriga:**

oseba A → osebi B in K

Oseba prenese informacijo osebam, s katerimi je v dobrih odnosih. Nekateri sodelavci so tako popolnoma izločeni iz te verige.

Pri širjenju informacij igra **sporočevalec** pomembno vlogo. Če se bo prejemnikom pokazal podoben s podobnimi stališči, vrednotami, naglasom, slogom oblačenja, bo lažje dosegel, da se bodo prejemniki z njim identificirali in s tem bo lahko uspeh prepričevanja boljši. Če bo svoje sporočilo dopolnil s skladnim nebesednim komuniciranjem, bo lahko dostavil dobro zgodbo, ki bo v tem primeru pomembnejša od dobrih argumentov (Ule 2001, 547). Motiv sporočevalca lahko vpliva na zaznavo zanesljivosti in prepričljivost sporočila (Pendleton 1998, 76).

Hovland (v Pendleton 1998, 76) pravi, da je komunikacijska učinkovitost odvisna tudi od zanesljivosti sporočevalca: »Kadar komuniciranje sloni na predvidevanjih, bo čustveni vpliv precej odvisen od tega, koliko spoštujemo, zaupamo sporočevalcu.« Močno zanesljivi viri bodo uspešnejši pri učinku verjetja govorici ali čenči kot tisti z manjšo zanesljivostjo.

Larson (v Pendleton 1998, 76) je podal tri dimenzije, ki določajo prepričljivost in zanesljivost sporočevalca:

1. **strokovnost** oziroma **znanje**,
2. **vtis iskrenosti** in **zaupljivosti**,
3. **dinamičnost** oziroma **privlačnost, moč, energija**.

Močno aktivnih pri vključevanju v grapevine naj bi bilo le deset odstotkov zaposlenih. Davis je zaposlene razdelil v tri kategorije (v Mishra 2005, 6):

1. **ključni komunikatorji** so tisti, ki informacije prejmejo in raznašajo po okolju. Odgovorni so za uspešnost grapevina, informacije pošiljajo naprej v različna omrežja;
2. **pasivni prestrezniki** govorico slišijo, vendar je ne posredujejo naprej oziroma jo povedo enemu ali dvema pasivnima prestreznikoma;
3. **izoliranci** informacijam niso izpostavljeni, te jih ne dosežejo, tako da jih niti ne morejo posredovati naprej.

5.4 UPRAVLJANJE GOVORIC IN ČENČ

Večina govoric je znak organizacijskih disfunkcij: pomanjkanje zaupanja, strah, politične težave, preveč skrivnostnosti (Kapferer 1990). Za vodstvo je najboljšše, da se z govoricami sprijazni in jim prisluhne, saj kažejo skrbi zaposlenih. Pri spopadanju z govoricami naj

vodstvu pomagajo predstavniki za odnose z internimi javnostmi (PR) (DiFonzo in Bordia 2001). Vodstvo, ki se ne zveni za govorice, naj bi imelo polovico manj zanesljivih informacij od tistih, ki ga upoštevajo (Mishra 2005). Različni avtorji, ki se ukvarjajo z govoricami in čenčami v delovnem okolju (Mishra, DiFonzo, Bordia), predlagajo, naj vodstvo priredi delavnice na temo govoric in čenč, kjer naj zaposlene osvešča o pomenu, naravi pojavov. Raziskovanje govoric je pomembno za izboljšanje organizacijskega komuniciranja in razumevanje struktur, ki so temelj kolektivnega vedenja zaposlenih, ter njihove odzive na spremenljivo delovno okolje.

Pozornost vodstva zahtevajo tudi čenče. Če se jim ne namenja pozornosti, dolgoročno lahko uidejo z vajeti in vplivajo na prenehanje organizacijskega status quo ter izgubo občutka nadzora ter zaupanja med zaposlenimi. V najslabšem primeru lahko uničijo celotno organizacijo: zaposlenim pade morala, produktivnost, povečata se izostanek z dela in število odpovedi (Gouveia idr.2005). Čenče so lahko del mobinga¹⁰, ki prinaša hude psihološke in zdravstvene posledice za žrtev in celo njeno družino (Duffy in Sperry 2007; Meseguer de Pedro idr.2008). Več o mobingu v kontekstu čenč in delovnega okolja v naslednjem poglavju.

DiFonzo in Bordia v svojem članku *Corporate rumor activity, belief and accuracy* (2001) predlagata načine, kako naj se organizacije spopadejo z govoricami in čenčami. Ker se aktivnost grapevine okrepi v času sprememb, je naloga vodstva in PR-službe, da po formalnih kanalih komuniciranja zaposlene ažurno, pravočasno, konsistentno in iskreno obveščata o ključnih dogodkih in zanje pomembnih zadevah. Pravočasnost obveščanja je ključna, saj je govorice, ko se razširijo, težko utišati: sčasoma postanejo odporne, podrobnosti se ustalijo in informacija postane javno sprejeta, zato je hiter odziv nujen. Dopisi, oznanila večjim skupinam in drugi načini internega obveščanja naj bodo kar najbolj izkoriščeni. Izogibati se je treba sporočanju manjšim skupinam, posameznikom. Če bodo zaposleni imeli občutek, da vodstvo informacije deli z njimi, bodo manj zaskrbljeni in manj dovzetni za grapevine. S tovrstnim komuniciranjem negativnih govoric sicer ne bodo povsem odpravili, se bo pa njihov obseg zmanjšal. Avtorja poudarjata, da naj PR-predstavniki svoje sile usmerijo v zmanjšanje dvoma, strahu in verjetja govorici. Delujejo naj na področju utrditve občutka nadzora interne javnosti. To lahko dosežejo s poskusom razbijanja negotovosti:

¹⁰ Mobing je sistematična oblika komunikacije, ki je sovražna in neetična, izvaja pa jo ena oseba ali skupina ljudi proti posamezniku (Leymann v Lutgen-Sandvik 2003, 477).

- z določanjem rokov za prihajajočo informacijo,
- z javnimi razpravami o prihajajočih spremembah,
- z razlago, zakaj vodstvo določenih zadev ne komentira.

Kadar se organizacija sreča s škodljivo lažno govorico, naj PR-predstavniki uporabijo primerne in zanesljive virov v primernem časovnem intervalu in vsebinsko *jedrnato*. Njihov namen naj bo pridobiti ponovno zaupanje zaposlenih. Raziskave so pokazale povezanost med nezaupanjem v organizacijo in zaupanjem govorici. Pozitivnimi učinki participativne kulture in simetričnega komunikacijskega sistema so kazalo odličnosti PR-sistema. Zaupanje je simetrični koncept, vodstvo in PR-predstavniki pa naj se zavedajo, da zaupanje prinaša zmanjšanje verjetja grapevinu. Izkoristijo naj tudi ključne komunikatorje za aktivno širjenje informacij po komunikacijskem omrežju. Tako bodo imeli boljši nadzor nad dogajanjem v organizaciji in odzivi zaposlenih (Mishra 2005).

Grapevine pa ni le disfunkcionalen. V delovnem okolju ima kar nekaj pozitivnih funkcij (Noon in Delbridge 1993; DiFonzo in Bordia 2002; Mishra 2005; Bordia idr.2006):

1. **način preizkušanja novih idej:** preden se vodstvo odloči uvesti novost s širitvijo informacije v grapevine preveri in ugotovi odziv zaposlenih. Vodstvo s poznavanjem govoric razmisli vnaprej, kakšne bodo njihove odločitve in kako jih bodo uresničili. Preprost način preverjanja idej je neprecenljiv;
2. **mehanizem za sproščanje stresa:** razbija monotonost in rutino na delovnem mestu. Ker omogoča sprostitev stresa in neformalno socialno mobilnost oziroma vplivanje, ščiti organizacijo pred neposrednimi napadi nanjo;
3. **obveščenost pred uradnimi obvestili:** zaposleni izvedo informacije pred formalno oznanitvijo, kar jim omogoča, da se vnaprej pripravijo na možne posledice. S tem se lahko na primer ob širitvi informacij o disciplinski kazni poveča storilnost zaposlenih;
4. **kazalnik zdravja, morale, trendov, pravil in produktivnosti organizacije:** to je najboljši pokazatelj prevladujoče vedenjske drže, saj odkriva bojzani in predsodke zaposlenih, kar je težko merljivo z vprašalniki;
5. **utrditev medsebojnih odnosov** s kolektivnim osmišljanjem nejasnih razmer, skupinsko solidarnostjo, neobveznimi pogovori.

6 GOVORICE IN ČENČE V POVEZAVI Z NEKATERIMI POJAVI V DELOVNEM OKOLJU

Poznavanje značilnosti in moči govoric in čenč prispeva k boljšemu razumevanju drugih interesov in pojavov v nekem delovnem okolju. V prejšnjih poglavjih smo spoznali, da imajo govorice zelo pomembno vlogo pri zmanjšanju negotovosti zaposlenih v času **organizacijskih sprememb**. Lahko so del **vodstvene politike**, saj so vir organizaciji koristnih informacij. V **vključevanju** v novo delovno okolje se novinec z opazovanjem ali aktivno izmenjavo socialnih informacij hitro spoznava z normami in vrednotami skupine, njeno preteklostjo, pozicijami in lastnostmi posameznikov ter drugimi socialnimi informacijami, ki so odločilne za njegovo **prilagoditev okolju in sprejetje v skupino**.

Govorice in čenče se lahko izrabi tudi v manj čedne namene: če zaposleni ali vodstvo koga v delovnem okolju vidijo kot problematičnega, z grapevinom širijo napačne ali/in škodljive informacije, ki učinkujejo na interno javnost. V tem primeru je grapevine del **orožarske politike organizacije**. Namerno širjenje netočnih informacij po mreži lahko škoduje strokovnemu položaju posameznikov, na drugi strani pa povzdigne nekoga drugega. Negativne informacije z namenom, da nekomu škodujejo, lahko hitro postanejo dejstva, če se jih dovolj dolgo ponavlja (Michelson in Mouly 2002; DiFonzo in Bordia 2007). Tovrstno vedenje meji na **mobing**.

Govorice in čenče igrajo pomembno še pri ustvarjanju pomembne **skupinske solidarnosti** in pri pojavu **romantičnega razmerja** na delovnem mestu.

6.1 MOBING

Mobing na delovnem mestu je kompleksen pojav z negativnimi posledicami za posameznika, skupino in učinkovitost organizacije (Shallcross in drugi 2009, 56). »To, kar loči mobing od drugih oblik nasilja na delovnem mestu, je aktiviranje večje skupine ali množice zaposlenih (*mob* – v slovenskem prevodu *drhal, krdelo, ki stremi k linču žrtve*), ki namerno in kontinuirano usmerja **sovražno komunikacijo** zoper eno osebo s ciljem njene odstranitve s tega delovnega mesta« (Žaler 2007). Dejanja mobinga so neupravičene obtožbe, poniževanja, ustrahovanje in čustvena zloraba. Najpogostejše je, sodeč po Adeccovi raziskavi (2008),

seganje v besedo, na drugem mestu je napačno ocenjevanje delovnih rezultatov in sposobnosti, tretje je ignoriranje. Na četrtem mestu pogostosti pa je širjenje **neprijetnih laži in govoric**¹¹. Avtorji resda uporabljajo izraz govornice, vendar gre po obravnavani literaturi predvsem za čenče.

Leymann, začetnik na področju raziskovanja mobinga, je opredelil štiri faze, skozi katere gre lahko žrtev mobinga (v Lutgen-Sandvik 2003, 477):

1. faza: *odločilni incident*, ki pritegne negativno pozornost subjektov moči v organizaciji,
2. faza: *začetek mobinga in stigmatiziranje*, ki se kaže z nenehno, ponavljajočo se manipulacijo tarče, njenega ugleda, socialno izolacijo, kritikami, grožnjami,
3. faza: *vključitev administrativnega osebja*, ko tarča vodstvu potoži o šikaniranju, a jo vodstvo ponovno viktimizira, dobi oznako "problematičnega sodelavca",
4. faza: *izločitev iz okolja*, tarča je bodisi premeščena ali izločena iz delovnega okolja bodisi da odpoved.

Leymann še poudarja, da je izključitev tarče iz delovnega okolja odločilna faza mobinga, ki prinaša dolgotrajne psihološke posledice, posttravmatske psihološke motnje, izgubo zaposlitve, socialno izključitev, občasno tudi samomorilske ali morilske reakcije (v Shallcross in drugi 2009, 56).

Mobing ima oznako psihološkega nasilja (Shallcross in dr 2009, 57). Kot pri političnem nasilju tudi pri psihološkem posameznik ve, da bo ponovno udarilo, ne ve pa, kdaj in od koga. Tovrstno vedenje se izvaja pogosto (dnevno) in dolgotrajno, lahko traja več mesecev ali let (Duffy in Sperry 2007, 398). Nekatero raziskavo so pokazale, da mobing pogosto sproži in ustvari nadrejena oseba (Lutgen-Sandvik 2003, 471; Duffy in Sperry 2007, 399; Yildirim in drugi 2007, 448), druge pa, da je mobing pogostejši med zaposlenimi na isti hierarhični ravni (Addeco 2008). Prvo se dogaja predvsem v organizacijah, kjer je zanesljivost navidezno podarjena zlonamernim govoricam, čenčam. Tarča mobinga je lahko kdor koli v organizaciji, ne glede na uradni položaj: včasih je prav položaj, in ne posameznik, ki ga zaseda, tisti, ki mobing izzove (Shallcross in drugi 2009, 57–59).

¹¹ Sledijo še dodeljevanje neprimernih delovnih nalog, preklinjanje, dvomi o poslovnih odločitvah posameznika, kričanje, besedne grožnje, smešenje na delovnem mestu, spolno nadlegovanje in norčevanje zaradi telesnih hib in lastnosti (Addeco 2008).

Glede razlogov za pojav mobinga je več teorij. Nekatere se sklicujejo na avtorje, ki vzroke pripisujejo lastnostim posameznikom (v Duffy in Sperry 2007, 398). Druge (Yildirim in drugi 2007; Lutgen-Sandvik 2003) pa, da na izvajanje mobinga bolj od osebnih lastnosti zaposlenih vplivajo organizacijska kultura¹² in okoliščine zaposlitve, kar je pokazala tudi študija *Workplace mobbing: experiences in the public sector* (Shallcross in drugi 2009), kjer je bila destruktivna organizacijska kultura tista, ki je dovoljevala tovrsten vedenjski vzorec, glavni razlog za izvajanje mobinga.

Dejstvo je, da vsakdo lahko postane žrtev mobinga, ker ga ne sprožijo žrtve s svojim vedenjem ali z osebnostjo, kot se pogosto zmotno misli, temveč gre vedno za kontekst odnosov oziroma klimo v organizaciji ali pa posebno situacijo (reorganizacija, odpuščanje delavcev, menjava vodstva, nove zahteve nadrejenih), ki nekoga zazna kot motečega, čudnega, problematičnega. V neki drugi organizaciji bi ta ista oseba, ki je žrtev mobinga, delovala povsem normalno in ne bi bila žrtev nasilja na delovnem mestu. Problem torej ni v žrtvi. (Lešnik Mugnaioni v Žaler 2007)

V takem primeru je treba določiti kratkoročne in dolgoročne organizacijske spremembe. Kratkoročna sprememba je spremeniti organizacijski etični kodeks, ki bi moral poudarjati nujnost dobronamernosti, solidarnosti in pravičnosti in ki v nobenem primeru ne bi dovolil poskusa mobinga. Dolgoročno je treba spreobrniti celotno destruktivno organizacijsko kulturo in način vodenja tako, da ne bi dovoljevala nikakršnega poskusa psihološkega nasilja nad posamezniki (Duffy in Sperry 2007, 403). Yildirim in soavtorji (2007, 460) celo pravijo, da bi bilo treba dejanja mobinga prepovedati z zakonom in kršilce preganjati, kot se preganja storilce kriminalnih dejanj, spolnih zlorab, ropov in umorov.

Največ mobinga naj bi bilo v šolstvu in vzgoji, zdravstvu, akademskih institucijah, nevladnih sektorjih in v javni upravi. Gre za področja dela, ki od zaposlenih zahtevajo visoko stopnjo čustvene vpletenosti, tesnejše odnose in boljše medsebojno poznavanje. Na teh področjih je težje objektivno oceniti posameznikovo delo, kar odpira dodatne možnosti za napade na osebnost posameznika in njegovo delo (Lešnik Mugnaioni v Žaler 2007).

¹² Organizacijska kultura je skupek vrednot, prepričanj in ritualov, ki so značilni za posamezno organizacijo (Duffy in Sperry 2007, 399).

6.2 ROMANCA NA DELOVNEM MESTU

Na delovnem mestu se med zaposlenimi ustvarjajo simpatije in antipatije. Kadar so si posamezniki simpatični, je to predispozicija, da se med njimi razvijejo romantična čustva (Cleveland in drugi 2000, 77). Romantična razmerja¹³ na delovnem mestu pa so vedno tvegana, saj so odzivi večinoma negativni.

Razmerje nastane, kadar se med partnerjema razvije (Tourigny in Dougan, 4):

- intimnost ali močna čustvena vez,
- strast ali močna spolna privlačnost,
- obveza ali zavestna odločitev o stopnjevanju odnosa.

Pogost odziv na razmerje so čenče ali govorce, katerih vsebina je odvisna od spola in zaznave motiva za romanco. Negativne čenče se pogosteje pojavljajo v povezavi z ženskami (Mishra 1990, 219), ki naj bi razmerja izkoriščale za pridobitev večje moči, varnosti, finančnih nagrad in napredovanj, medtem ko so čenče, ki se nanašajo na moške, pozitivne, saj naj bi ti razmerja začenjali iz iskrene ljubezni (Cleveland in drugi 2000, 89).

Vrste razmerij:

- **koristoljubno razmerje** prinaša obojestransko korist. Razmerje nadrejeni – podrejeni, kjer nadrejeni zadovoljuje potrebe ega, podrejeni pa pridobiva bonitete, povezane z zaposlitvijo,
- **resnična ljubezen**: zanjo je značilna iskrena ljubezen obeh partnerjev in se običajno potrdi s poroko,
- **avantura**: s čustvi nabito a kratkotrajno razmerje (Powell in Graves 2003, 170),
- **neobvezujoča razmerja**, ki temeljijo izključno na spolnih odnosih (Mano in Gabriel 2006, 22).

Največ medosebnih konfliktov v delovno okolje vnašajo razmerja nadrejeni – podrejeni. Kadar se nadrejena oseba zaplete s podrejeno, je to za zaposlene bolj moteče kot, kadar se med seboj zapleteta sodelavca z iste hierarhične ravni (Mainiero v Cleveland in drugi

¹³ Vsako razmerje med pripadnikoma iste organizacije, ki vsebuje obojestransko spolno privlačnost (Cleveland in dr. 2006, 92).

2000, 88). Pogosto se člani delovne skupine bojijo, da bo podrejena oseba s spolnimi uslugami prišla do boljšega položaja, denarnih nagrad in delovnih priložnosti. Tovrstna ugibanja škodijo morali skupine, pojavijo se občutki nepravilnosti in zavidanja (Powell v Cleveland in drugi 2000, 88). Avanture in neobvezujoča razmerja so prav tako deležna hudih kritik in negativne pozornosti interne javnosti.

Posebne vrste je primer, ko ima neka oseba **več partnerjev hkrati**. Tovrsten pojav ima za delovno okolje izrazito negativne posledice, saj oseba grobo krši moralna načela in družbene norme. V delovnem okolju je vsak izmed partnerjev izpostavljen številnim aktualnim, minulim in potencialnim razmerjem in mogoče je, da bo imel hkrati več intimnih razmerij znotraj organizacije ali zunaj nje. Tovrstna razmerja lahko poleg raznih oblik psiholoških sankcij izzovejo fizično nasilje (Touringy in Dougan, 9).

Razmerja na delovnem mestu se dotaknejo tudi organizacijske strukture, še posebej, kadar gre za razmerje med nadrejenim in podrejenim. Vpliv se kaže s spremenjeno strukturo moči, neupoštevanjem pravil napredovanja, povečanim številom odpuščanja in danih odpovedi. Kadar se zlomi struktura moči, se možnosti za napredovanja, povišice zaprejo oziroma so sprejete odločitve nejasne in nepredvidljive. Pogoste so premestitve vpletenih uslužbencev – po navadi žensk –, zlasti kadar vedenje para ni v skladu z organizacijsko politiko. Tudi odpuščanja so pogosta. Prevladujejo odpuščanja žensk oziroma osebe, ki ima za organizacijo manjšo vrednost. Razmerja, ki temeljijo na spolnih odnosih, imajo več možnosti, da bodo prekinjena na način odpustitve enega ali obeh vpletenih od drugih vrst razmerij (Cleveland in drugi 2000).

V primeru romance na delovnem mestu je težje določiti, ali gre pri neki informaciji za čenčo ali govorico. Kadar sta na primer vpletena nadrejeni in podrejeni, se poraja pomislek, ali je razprava glede razmerja le vrednotenjski pogovor o zasebnem vedenju posameznikov ali gre za zbiranje informacij zaposlenih, ki razmerju pripisujejo določen pomen in skušajo situacijo osmisliti (DiFonzo in Bordia 2007, 213).

6.3 SKUPINSKA SOLIDARNOST

Tako govorice kot čenče pridajo svoj delež k povečevanju solidarnosti med člani skupine. Kolektivno osmišljanje nejasnih situacij je temeljna naloga govoric, ki vpletene sili v komuniciranje, kar vodi v ustvarjanje skupnega. Njihova vloga se najbolj pokaže v času organizacijskih sprememb oziroma negotovosti, saj zmanjšajo strah in krepijo tovarištvo med zaposlenimi (Pendleton 1998; Gerstein 2004; Mishra 2005).

Več pozornosti bomo namenili čenčam, saj jim v omenjenem kontekstu namenja pozornost večji del preučevanih študij. Ugotovili smo, da je stroka razdeljena na dva tabora. Prvi obravnava čenče kot zlobne in potencialno nevarne, drugi kot aktivnost, ki združuje. Najbolj pozitivna funkcija čenč je *moč utrjevanja medosebnih odnosov* (Dunbar 2004, 10). Pozitivne posledice čenčanja so večja kohezivnost skupine, utrjevanje skupinske identitete, s čimer sta posledično povezana boljše počutje zaposlenih in boljša organizacijska klima.

Čeprav je pozitivno naravnano vedenje pomembno pri oblikovanju prijateljstva, so prav negativne čenče tiste, ki utrjujejo vezi med posamezniki (Bosson in drugi 2006). Med vpletenimi se vzpostavi poseben občutek povezanosti, zaveznitva in pristnosti odnosa, ko si izmenjavajo informacije, ki jih družba ne odobrava (v Evans 2006), kar je za širjenje negativnih informacij dodatna spodbuda (preostali dejavniki za prednjačenje širjenja negativnih vsebin so omenjeni v poglavjih 3 in 5).

Čenče postavljajo meje skupinam, ločujejo »naše« od »vaših« (Wert in Salovey 2007; Bosson in drugi 2006). Med homogenimi skupinami je delež čenčanja znatno višji kot v heterogenih (Mishra 2005), kar potrjuje predpostavko, da je za čenčanje pomembna skupna preteklost, skupni interesi in medsebojno zaupanje (Michelson in Mouly 2000).

Če jih izmenjujejo ljudje, ki se med seboj poznajo, to ustreza družbenim pričakovanjem. Kadar pa se v čenčanje vključi neznana oseba, ne glede na naravo vsebine, s tem krši družbene norme (De Backer in drugi 2007, 6; Patel in Turner 2008, 5). Čenče ne vzpostavljajo socialnih vezi, temveč jih v odnosih utrjujejo (De Backer in drugi 2007). Če se v delovnem okolju novi člani v čenčanje vključijo na svojo pobudo, tvegajo, da jih bo skupina sankcionirala (Elias in Scotson v Noon in Delbridge 1993, 6), zato morajo v izogib izključitvi

počakati, da jih skupina sama vključi. Preden člani sprejmejo nečlana za svojega, mora ta običajno skozi več neformalnih obrednih ceremonij, ki so lahko blago ali zelo ponižujoče (Noon in Delbridge 1993, 7).

Skupina razvije tudi ekskluzivnost jezika. Vzdevki, interne šale in zgodbe ipd. so razumljive le članom skupine. Da je čenčanje proces, ki služi ohranitvi obstoja skupine in njenega nenehnega obnavljanja je trdil tudi Gluckman: »/.../ čenčanje združuje skupino z vzdrževanjem skupinskih norm in vrednot ter omogočanjem nadzora in regulacije nad med seboj konkurenčnimi klikami in ambicioznimi posamezniki.« Loudan je dodal: »Čenče so nedvomno najpomembnejši kanal nenehnega potrjevanja skupnih vedenjskih vrednot. Tisti, ki se ne morejo vključiti v čenčanje o sosedih, prijateljih, sorodnikih ..., se v skupnosti kmalu znajdejo izključeni« (v Noon in Delbridge 1993, 5).

7 SKLEP

Namen te naloge je bil opozoriti, da govoric in čenč ne gre popolnoma enačiti. Kot smo ugotovili, so med njima določene podobnosti, a tudi razlike. Poleg tega smo želeli izničiti stereotipno predstavo o pojavih kot izrecno negativnih, kar upamo, da nam je s predstavitvijo tako pozitivnih kot negativnih vidikov vsaj delno uspelo.

Govorice razbijajo negotovost in strah ter pomagajo pri kolektivnem osmišljanju nejasnih situacij, s čimer utrjujejo tovariške vezi med zaposlenimi. S čenčami se posameznik seznanja s skupinskimi normami in vrednotami, spoznava zgodovino delovne skupine in lastnosti (ne)navzočih sodelavcev, kar mu daje možnost prilagoditve lastnega vedenja vedenju drugih posameznikov ali skupine, s čimer se lahko izogne morebitnim socialnim sankcijam. Ko je posameznik enkrat sprejet v skupino, čenče služijo utrjevanju medsebojnih vezi s sodelavci. Čenče tudi pomagajo pri premagovanju dnevnih napetosti in stresa na delovnem mestu.

Govorice in čenče lahko koristijo tudi vodstvu. Če zna vodstvo izkoristiti *grapevine*, lahko poceni in hitro dobi pomembne informacije o skrbah zaposlenih oziroma njihovih odzivih na načrtovane novosti, kar pripomore k uspešnejšemu vodenju oziroma uvedbi novosti. Pregledno, ažurno, konsistentno obveščanje zaposlenih o ključnih dogodkih, ki se tičejo organizacije in zaposlenih, bo pripomoglo k zmanjšanju pogostosti destruktivnih govoric in čenč.

Negativne posledice govoric in čenč zajemajo škodovanje posameznikovemu ugledu, samozavesti, povzročanje stresa, dezinformiranje, napačno interpretiranje sporočil, spodbujanje negativne vedenjske drža, utrjevanje nizke organizacijske kulture. Posameznik lahko s čenčami sabotira tretjo osebo, na račun katere izboljšuje svoj socialni položaj ali moč. Največja uničevalna moč čenč je, ko se pojavijo kot del mobinga. V takem primeru je posameznik šikaniran od zaposlenih in/ali vodstva, kar ima lahko zanj hude psihosomatske posledice. Negativne čenče in govorice so pogoste tudi v primeru romance na delovnem mestu. Razlikovanje med govoricami in čenčami je v primeru sicer intimnega dogodka, pri čemer lahko njegove posledice vplivajo na širšo skupino, pogosto zabrisano.

Spoznali smo, da se govoricam in čenčam na delovnem mestu ni mogoče izogniti. Ker pa se jim načeloma ne pripisuje pomembnosti, so del neformalnega komunikacijskega omrežja, tečejo svojo pot in nemalokrat naredijo več škode kot koristi. Zato bi bilo dobro, da se vodstvo in zaposleni s čenčami in govoricami sicer sprijaznijo, a jih tudi bolje spoznajo. Če bi razumeli motive, naravo ter moč govoric in čenč, bi to najbrž spremenilo odnos do tovrstnega vedenja, kar bi lahko koristilo posameznikom, delovnim skupinam in organizaciji na splošno.

8 LITERATURA

Baumeister, Roy. F, Liqing Zhang in Kathleen D. Vohs. 2004. Gossip as cultural learning. *Review of general psychology* 8 (2): 111–121.

Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bordia, Prashant, Elizabeth Jones, Cindy Gallois, Victor J. Callan in Nicholas DiFonzo. 2006. Management are aliens! *Group and Organization Management* 31 (5): 601–621.

Bosson, Jennifer K., Amber B. Johnson, Kate Niederhoffer in William B. Swann. 2006. Interpersonal chemistry through negativity: Bonding by sharing negative attitudes. *Personal relationships* 13 (2): 135–150.

Britannica Online Encyclopedia. 2009. Dostopno prek: <http://www.britannica.com> (9. marec 2009).

Cleveland, Jeanette, Margaret S. Stockdale in Kevin R. Murphy. 2000. *Women and men in organizations: sex and gender issues at work*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Setton Hall University. 2009. *Communication model tutorial*. Dostopno prek: <http://pirate.shu.edu/~yatesdan/Tutorial.htm> (31. marec 2009).

Copess Pendleton, Susan. 1998. Rumor research revisited and expanded. *Language and communication* (18): 69–86. Elsevier Science Ltd.

Croft, Richard S. 2004. *Communication Theory*. Dostopno prek: <http://www2.eou.edu/~rcroft/MM350/CommModels.pdf> (3. april 2009).

De Backer, Charlotte J.S., Christina M. Larson in Leda Cosmides. *Bonding through gossip? The effect of gossip on level of cooperation in social dilemma games*. Dostopno prek: http://www.allacademic.com/one/www/www/index.php?cmd=www_search&offset=0&limit=5&multi_search_search_mode=publication&multi_search_publication_fulltext_mod=fulltext&textfield_submit=true&search_module=multi_search&search=Search&search_field=title_index&fulltext_search=Bonding+Through+Gossip%3F+The+Effect+of+Gossip+on+Levels+of+Cooperation+in+Social+Dilemma+Games (17. maj 2009).

DiFonzo, Nicholas in Prashant Bordia. 2002. Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review* 28 (1): 1–19.

--- 2007. Rumor, Gossip and Urban Legends. *Diogenes* 54 (1): 19–35.

Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.

Donovan, Pamela. 2007. How Idle is Idle Talk? One Hundred Years of Rumor Research. *Diogenes* 54 (13): 59–82.

Duffy, Maureen in Len Sperry. 2007. Workplace mobbing: individual and family health consequences. *The family journal: counseling and therapy for couples and families* 15 (4): 398–404.

Dunbar, Robin. 2004. Gossip in evolutionary perspective. *Review of general psychology* 8 (2): 100–110.

Evans, Murray. 2006. Research shows negative gossip can build friendships, release tension. *USA today*, 18. september. Dostopno prek: http://www.usatoday.com/tech/science/discoveries/2006-09-18-research-gossip_x.htm (30. maj 2009).

Florjančič, Jože. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.

- Gerstein, Offra. 2004. *Is gossip beneficial or harmful?* Dostopno prek: <http://www.relationshipmatters.com/index.php/?/archives/2887-Is-gossip-beneficial-or-is-it-harmful.html> (28. maj 2009).
- Gouveia, CM De, LJ Van Vuuren in A. Crafford. 2005. Towards typology of gossip in the workplace. *SA Journal of human resource management* 3 (2): 56–68.
- Kapferer, Jean-Noel. 1990. *Rumours: Uses, Interpretations and Uses*. New Brunswick: Transaction Publishers. Dostopno prek: <http://books.google.com/books?id=b0VYBLUC7Z0C&printsec=frontcover&hl=sl> (5. april 2009).
- Kavčič, Bogdan. 1994. Razvoj teorije managementa. V *Management*, ur. Stane Možina, 40-82. Radovljica: Didakta.
- Kimmel, Allan. J. 2004. *Rumors and rumor control: A manager's guide to understanding and combatting rumors*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Kline, Miro in Mirjana Ule. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lutgen-Sandvik, Pamela. 2003. The communicative cycle of employee emotional abuse. Generation and regeneration of workplace treatment. *Management communication quarterly* 16 (4): 471–501.
- Mano, Rita in Yiannis Gabriel. 2006. Workplace romances in cold and hot organizational climates: The experience of Israel and Taiwan. *Human Relations* 59 (1): 7–35.
- Michelson, Grant in Suchitra Mouly. 2000. Rumour and gossip in organizations: a conceptual study. *Management Decision* 38 (5): 339–346.
- 2002. »You didn't hear it from us but ...«: Towards an understanding of rumour and gossip in organizations. *Australian journal of management* 27: 57–65.

- Mishra, Jitendra. 1990. Managing the grapevine. *Public Personnel Management* 19 (2): 213–228.
- Možina, Stane. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Musek, Janez. 2002. *Vrednote kot prediktorji in posredovalci verskih in političnih prepričanj*. Dostopno prek: <http://www.musek.si/Teksti/Vrednote%20kot%20prediktorji%20verskih%20in%20politi%20prepri%20anj.pdf> (7. april 2009).
- Noon, Mike in Rick Delbridge. 1993. News From Behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization studies*. Dostopno prek: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_n1_v14/ai_14175507/ (23. april 2009).
- Noymer, Andrew. 2001. The transmission and persistence of “urban legends“: sociological application of age-structured epidemic models. *Journal of Mathematical Sociology* 25 (3): 299–323.
- Patel, Sejal in Monique Turner. 2008. *What Do We Think of Gossipers? The Impact of Gossip Valence and Relationship Type on Liking and Trustworthiness*. Dostopno prek: http://www.allacademic.com/meta/p233876_index.html (23. maj 2009).
- Pendleton, Susan Coppess. 1998. Rumor research revisited and expanded. *Language and communication* (18): 69–86.
- Powell, Gary in Laura M. Graves. 2003. *Women and men in management*. Thousand Oaks, California: Sage publications. Dostopno prek: http://books.google.com/books?id=cphB2LD4R0MC&dq=workplace+romance&hl=sl&source=gbs_summary_s&cad=0 (27. maj 2009).
- Rosnow, Ralph in Eric Foster. 2005. Rumor and gossip research. *Psychological science agenda* 19 (4). Dostopno prek: <http://www.apa.org/science/psa/apr05gossip.html> (2. april 2009).

Seganje v besedo in ignoriranje najbolj pogosti obliki mobinga med zaposlenimi na višjih in visokih delovnih mestih. 2008. Dostopno prek: <http://www.adecco.si/mediji/javnostarhiv.html> (27. maj 2009).

Shallcross, Linda, Michael Sheehan in Sheryl Ramsay. 2008. Workplace mobbing: experiences in the public sector. *International journal of organisational behaviour* 13 (2): 56–70.

Shibutani, Tomatsu. 1966. *Improvised news: a sociological study of rumor*. Indianapolis: Bobbs Merrill.

Splichal, Slavko. 1999. *Komunikološka hrestomatija 2*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2001. *Komunikološka hrestomatija 1*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tourigny, Louise in William L. Dougan. 2004. *More than love and work: a critique of existing treatments of organizational romance*. Dostopno prek: www.midwestacademy.org/Proceedings/2004/papers/Tourigny_OBPROC_114.doc (18. maj 2009).

Ule, Mirjana. 2001. Narativnost komuniciranja ali kakšno zgodbo pripoveduje sporočilo. V *Vatovčev zbornik* (8):47–52. Ljubljana: Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo.

--- 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Vreg, France. 1990. *Demokratično komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Waddington, Kathryn in Grant Michelson. 2007. *Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organizations*. Dostopno prek: http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/abstracts/talkpowerandorganizational/abstract_waddington.pdf (2. junij 2009).

West, Richard in Lynn Turner. 2004. *Introducing communication theory: analysis and application*. Boston: McGraw-Hill.

Wert, Sarah in Peter Salovey. 2004. A social comparison account of gossip. *Review of general psychology* 8 (2): 122–137.

White, Donald D. in David V. Bednar. 1986. *Organizational behavior: understanding and managing people at work*. Boston: Allyn and Bacon.

Yildirim, Dilek, Aytolan Yildirim in Arzu Timucin. 2007. Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff. *Nursing ethics* 14 (4): 447–463.

Žaler, Jasna. 2007. Osebni (ne)razvoj: Mobing se pojavlja tudi v Sloveniji. *Moje delo*, 25. april. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebni-ne-razvoj-mobing-se-pojavlja-tudi-v-sloveniji-186.aspx> (28. maj 2009).